

21 世纪营销实战丛书 主编 冯丽云 副主编 徐淳厚

商 业 策 划

徐淳厚 著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑 许 兵
技术编辑 蒋 方
责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

商业策划/徐淳厚著. —北京: 经济管理出版社, 2002
(21 世纪营销实战丛书)

ISBN 7-80162-477-7

I. 商... II. 徐... III. 商业—策划 IV. F713.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 065014 号

商 业 策 划
徐淳厚 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32 ■ 13.625 印张 338 千字

2002 年 10 月第 1 版 ■ ■ 2002 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—8000 册

ISBN 7-80162-477-7/F·461

定价: 25.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

总 序

21 世纪给我们提供了新的机遇与新的挑战。随着我国加入 WTO，众多中国企业不仅面临国内日益激烈的市场竞争，而且无可回避地面对来自国际市场及跨国公司的挑战。从大的背景看，我国经济已告别短缺，由供给约束型转向需求导向型经济。如果讲供给约束意味着产品（或制造）经济时代（要求产品精良、性能先进、质量稳定、功能完善），那么需求导向型经济就的确意味着营销经济时代（市场调研、营销策划、营销网络构筑、分销渠道选择、差异化营销及个性化服务、品牌战略、物流配送、连锁经营、主题营销、国际市场营销等）的到来！营销对于我们当今经济生活前所未有的重要，它不仅关系着企业的生存与发展，而且关系着我国市场秩序、市场繁荣度及整体经济的可持续发展。因此，无论是生产企业还是商业企业，谁能及时抓住市场机遇，巧妙地运用营销策略与技巧，最大限度地满足和适应瞬息万变的市场需求，谁就能在市场竞争中获胜。否则，就可能在营销博弈中失利，且这种因对市场判断把握不准、策略失当而痛失市场的案例可谓比比皆是。在商场中摸爬滚打的经营者们，为着趋利避害并在商战中胜出，起码是免遭淘汰、灭顶而无不殚精竭虑，用心智、血汗不断创造着一个又一个的营销神话，也以苦涩和无奈演绎着“你方唱罢我登场”的营销活剧！毫不夸张地说，中国绝大多数工商、服务企业已经进入了“成也营销，败也营销”的新的历史时期。我们推出这套《21 世纪营销实战丛书》，就是为了给那些渴望获胜的企业家和经营者提供最新的营

销理论和富有借鉴价值的营销实战案例，为他们在未来的世界性营销大战中获得成功助一臂之力。

《21 世纪营销实战丛书》是一套由多视角来展示 21 世纪营销理论与实践的系列著作。它以创新的思维概括和总结近年来国内外企业在营销实战中的成败得失，并引入当代国际最新的营销理论和管理方法，既有一定的理论深度，又具有可操作性；既有企业、行业的前沿信息，又有规范性分析。首批推出的《分销渠道管理》、《差异化营销》、《服务营销》、《商业策划》、《与企业家谈电子商务》、《营销案例写作与分析》、《餐饮特许经营》等七部著作，高度重视理论与实践的结合，它们不是抽象的理论，也不是案例的罗列，而是历史与现实、理论与实际的交汇。如果这套丛书对从事营销实践的企业家、经营者、营销人员及在校学习管理、营销、财会、保险、餐饮等专业的学生们有所帮助和启迪，我们将感到欣慰。

冯丽云 徐淳厚

2002 年 2 月

前 言

20 世纪的最后 10 年，我国商业发生了前所未有的深刻变化：商业供求关系经历了从供不应求到供过于求的质的转变，商业竞争空前激烈；新型业态不断涌现，呈现出群生和跳跃式发展的态势；大型商业设施、成片的现代化商业街区相继建成，使我国在商业设施的硬件条件方面与发达国家的差距大幅缩短；电子商务等现代交易手段在商业上的应用，呈现出美好的前景；连锁经营异军突起，方兴未艾，正在以旺盛的势头向更广泛的领域渗透；一批商业品牌（商业店铺和商业街区）脱颖而出，受到消费者的青睐，显示出竞争强势；商业重组的帷幕正徐徐拉开，“好戏”频频出演，一批巨型“商业航母”正在打造和准备启航；新型批发交易网络在构筑之中；“物流港”的建设，以及相应的综合性物流中心和专业性物流中心组成的现代物流配送网络体系正紧锣密鼓地展开；多种经济成分的商业格局已初步形成；商业零售业的开放正随我国加入 WTO 而呈现出新的广度和深度；商业对实现市场配置资源的基础性作用，对拉动和扩大内需的作用日益彰显出来。商业，正从传统意义上受生产决定和影响的“末端行业”成为传递和创造需求并直接引导和决定生产的“先导行业”。

所有这些，既源于深层体制改革和政府政策的推动，也有国际商业发展潮流的带动和影响；既有商家出于生存本能和利益冲

动而进行的创新与大胆探索，也凝聚着一批职业策划人的灵感与智慧的火花。我国策划界同仁在策划出一系列经典案例的同时，也写出一批如《恩波智业》、《策划学全书》、《实用策划学》等颇具创意的佳作。

但也应看到，我国快速成长的商业也暴露出一系列不容忽视的问题：商业经营中不正当竞争、恶性竞争时常出现；诚信和公平交易准则受到越来越严重的践踏；商业欺诈比比皆是，假冒伪劣商品屡禁不止、横行无忌；消费者权益情况始终不能令人满意；商业店铺小而分散，商贸及服务企业活力不够、核心竞争力较弱；商业建设中的一哄而起不仅带来资源的浪费和经营雷同，且由于总量和结构的缺陷直接诱发了“倒闭年”。企业生存和发展的环境变得越来越复杂，具有更多变数和更多风险。与此同时，直接为商家服务的策划界也涌动着一股暗流：普遍存在的浮躁症，有的策划人过于张扬，有的则过分热衷于个人的炒作，还有的借策划之名行诈骗之实，使社会对策划界产生某种程度的质疑。上述问题既有待于政府及行业管理机构从宏观上加以规划、规范和管理，也需要商家从微观上加强自律、打牢基础、锐意进取、经受砥砺。同时需要策划人在反思过去的基础上力戒浮躁，高度结合商战前沿的“战况”对未来商业活动进行系统的、周密的策划，以减少盲目和风险，提高运作的成功率，使商业经营活动成为有意识、合潮流的行为。本书正是为此目的而撰写的。

笔者多年从事商业高等教育教学和科研工作，一直潜心研究商业（贸易）经济理论，追踪前沿信息，并力求与商业实践的最大融合，先后为地方政府及商业企业进行了商业街区、连锁经营及其他方面专题的策划，为多家企业进行相关的培训、咨询服务和顾问等工作。能写一部以商业（流通）经济理论为基础、结合大量商业策划案例的著作，是我的多年夙愿。如今，在经济管理出版社的鼎力支持下，这一愿望终于得以实现，笔者在感激之余

也恳请同行提出宝贵意见。

平心而论，目前面市的策划方面的书籍中，专门论述商业策划及其案例和过程的著作寥寥。本书尝试着把策划的原理、精髓与商业领域的经营实践及相关改革结合起来，冠之以《商业策划》之名，以适应策划本身越来越细、越来越专的趋势要求。本书除阐述商业策划的基本原理外，将主要就商业街区、商业业态、商业店铺、连锁经营等方面的策划展开，并附有若干策划案及策划项目的专题研讨要点。

本书在写作风格上，既不同于一般理论专著或教科书在严谨的同时又显呆板、缺乏生动的案例和前沿信息；也不同于目前多数策划或策划学著述中洋洋洒洒、富于跳跃性，案例接案例甚至形成堆砌（书中的案例在书籍面市时或企业昙花一现、早已夭折倒闭，或当事人入狱，或书中冠以的“经典案例”被国家有关部门以“经典骗局”查处而成“经典笑话”）的风格；而是力图探索一种“折中”的风格：既严谨又不失活泼，富于哲理而又充满灵动和创意的闪现；既包括丰富的案例，更注重案例的深度剖析和理论发掘。当然，这仅仅是笔者的“一厢情愿”，能否达到此种境界，囿于笔者的积累与功底，实不敢妄言，只是向着这个目标努力。

在此，谨向帮助过我的中国人民大学博士生导师李金轩教授，全国政协常委、北京规划设计院总建筑师王东老师，及北京工商大学我的同事李书友、沈乐、张翔副教授等一并表示谢忱。

徐淳厚

2002年5月

目 录

第一章 商业策划的一般	(1)
第一节 商业策划的发展与流派	(1)
第二节 商业策划的要素	(8)
第三节 商业策划的载体——策划方案	(17)
第四节 商业策划的基本方法与策划人的思维特征、 基本素质	(29)
第五节 商业策划的相关理论与基本准则	(45)
第二章 商业街区策划	(55)
第一节 商业街区策划的一般	(55)
第二节 商业街区策划的内容	(77)
第三节 商业街区的功能定位与功能分区	(89)
第四节 商业街区的功能实现	(114)
第三章 商业业态策划	(177)
第一节 商业业态的分类与发展趋势	(177)
第二节 商业业态策划的要求与基本内容	(195)
第三节 商业业态策划的项目设计	(213)
第四章 商业店铺策划	(240)
第一节 商业店铺选址策划	(240)
第二节 商业店铺规模策划	(246)
第三节 商业店铺经营策划	(258)

第四节	商业店铺环境策划·····	(287)
第五节	商业店铺促销策划与公关危机策划·····	(296)
第五章	商业连锁经营策划·····	(313)
第一节	连锁经营的具体形式、优势、发展状况及 对策·····	(313)
第二节	商业连锁经营体系的策划·····	(335)
第三节	连锁经营的发展目标、实施步骤与措施保证 ·····	(344)
第四节	发展加盟连锁经营的相关策划·····	(384)
第五节	连锁经营的管理规范·····	(396)
主要参考书目	·····	(422)

案例		
山西太原 HY 仓储超市改进经营管理的策划方案	·····	(20)
北京西单商业街商业发展总体策划·····		(118)
“金象大药房”连锁经营实施方案·····		(353)
“金象大药房”连锁经营管理规范·····		(405)

示例		
西单商业街区与王府井商业街区的综合比较分析	·····	(58)
西单商业街区整体形象宣传实施方案	·····	(99)
西单商业街区业态项目设计的相关调查·····		(215)
西单地区实现商业业态策划可选择的项目·····		(224)
厦门建行宿舍底层裙楼不宜办大型超市的例子·····		(254)
大连市居民消费状况及在大连兴办超市的调查报告·····		(260)
WM 商城连锁总店改进经营管理的案例研究	·····	(273)

附录

北京大栅栏商业街衰败的例子	(94)
北京近年部分商业店铺经营运作失败的案例剖析.....	(305)
“三九健康”面临的竞争形势与合作发展之路.....	(328)
加盟连锁经营合同.....	(379)
“金象大药房”店容店貌设计要点.....	(420)

第一章 商业策划的一般

策划的历史源远流长，可以说一部中华民族五千年文明史就是政策家、军事家、谋略家呕心沥血、运筹帷幄的策划史。而商业策划则起源于近代商业制度出现之后，其形成和广泛应用是在当代。市场竞争引发的商战是推动商业策划频频导演一幕幕威武雄壮、有声有色活剧的根本动力，也为策划人提供了昭示其过人才智的广阔舞台，并因各自风格的不同而形成策划的不同流派。策划人或机构、策划标的、策划力、策划过程与策划费用等构成商业策划的不可或缺的基本要素，其中策划人是这诸要素中最活跃、最富于创造力的要素。商业策划的载体是策划方案，它属于知识产权的核心内容，策划方案必须深植于并准确地反映委托方的企业文化，体现创新思维并具有可操作性。要做到这些，策划人要经常研究并注意采用多种策划方法，有意识地进行思维训练，提高从业的基本素质，依据商业策划的基本理论，把握策划的基本准则，用画龙点睛的高质量策划方案更好地为委托人服务。

第一节 商业策划的发展与流派

一、策划、商业策划的概念

（一）策划的概念

策划的本意是计策、对策、谋划的意思。其中既含有未做事之前对如何行动的整体筹划和安排的成分（谋划），又含有遇到突发事件如何处置的成分（对策）。策划最早是应用在军事、政

治和外交方面，其历史要远远早于近代商业制度的产生。一部中华民族的文明史，就是一部最好的策划教科书。在古代的策划中“以小搏大”、“以弱胜强”、“不战而屈人之兵”、“攻心为上”、“明修栈道，暗渡陈仓”、“知己知彼，百战不殆”等无数经典范例，无不闪烁着卓越智慧的光芒，至今仍是人们应对商战和进行政治、军事博弈的思想宝库，在方法论和思维方式上为后人积淀了取之不尽的精神财富。

要准确把握策划的概念，还必须了解与策划相关的一些概念。在社会分工高度专业化的今天，策划与一些行业或专业既有联系又不能等同。如策划与规划，都是对未来发展的一种总体安排，但规划通常不考虑具体实施的细节和遇到各种变数的应对措施，而策划就必须对两者都要加以考虑和部署；策划不同于决策，不仅反映在权力分配上，策划人没有决策权，而且两者的内涵也不同，策划属于“谋”，而决策属于“断”，“谋”是为“断”服务的，换句话说，策划人是为决策人服务的；策划不同于计划，后者只着眼于具体工作安排和执行措施，而没有对未来长远发展的总的安排，计划周密有助于策划的如期实现。

（二）商业策划的概念

商业策划本身是商业和策划这两种事物或两个概念组合的结果，它是由近代商业的发展产生对策划的需要而出现和发展起来的，它是策划思想在商业经营中的具体应用。从时间上看，商业策划是近代商业制度形成之后，特别是在现代商业组织结构、业态形式花样翻新，物质技术手段日新月异，商业竞争日趋激烈的背景下发展、壮大，并不断完善和规范的。通常认为，商业策划的历史在国际上也就是 40 年左右，在国内不到 20 年。但在当今白热化的商业竞争中由商业策划人导演的商战活剧却是一幕接一幕，跌宕起伏、惊心动魄。

（三）如何看待商业策划的概念

商业策划是一项工作，又是一个过程。这项工作从策划人与委托单位签订项目委托合同开始（实际上在很多情况下，策划人在签合同前已部分地进入了角色，开始了工作），包括围绕项目的调查访谈工作；信息和情报收集工作；资料整理和研究工作；文案大纲、初稿的撰写工作；文案（初稿）的论证工作；文案定稿工作；指导策划方案实施及相应的培训工作；等等。

商业策划是一种融智力与体力于一体，又以高度智力为主的劳动。策划人为着完成策划方案，要亲临现场进行调查（观察）；与委托单位决策层、管理层及作业层进行沟通交流，要了解实际情况，把握全局、洞悉未来，特别是要用超越常规的思维、用创新突破以使委托单位在商战中胜出或在市场竞争中处于有利的位置。这也是商业策划最困难和最富于挑战性的所在。

商业策划是一种要求很高的职业。只凭学历和知识基础要干好商业策划这“活儿”是远远不够的。现代社会对策划人的要求还包括如下方面：社交能力及获取信息情报的途径和能力、创新思维、行业政策的掌握、经验（案例）积累、职业感觉、再学习能力以及职业道德。除此之外，策划人特别要做到与时俱进，不断更新观念，接受各种新事物，在方方面面不断完善自己。

商业策划是一门边缘学科（专业）。它与商品流通、市场营销、消费心理、商业企业管理、人力资源开发、广告、公共关系、物流配送、财务会计、企业文化、规划、建筑、实用美学、创造工程、求业重组、资本运营、企业形象与品牌塑造，以及信息、情报等诸多领域或学科（专业）有着众多的联系和不解的渊源。其中，有的是进行商业策划的理论基础，有的为商业策划提供重要的资讯来源，有的本身就是构成商业策划的内容，有的是促成商业策划灵感闪现的方法指南，而有的则是实现商业策划方案所依赖的手段（条件）。这种边缘学科的特征要求策划人既是

专家，更应是杂家；要有广博的知识和超常的学习能力，对新事物特别敏感，尤其要善于多角度、跨专业地去观察、思考和分析问题。

商业策划发展到当今已经高度专业化。粗粗的划分，商业策划至少可以分为：营销策划、广告策划、公关策划、品牌策划、企业形象（CI）策划、市场拓展策划、竞争策划、组织结构和发展战略策划、人力资源策划、商业空间布局策划、商业店铺策划、企业重组策划、连锁商业策划、商业业态策划、社区商业策划等等。

不同的策划，要求具备不同的准备知识、行业信息、调查方法，要求策划方案具有不同的形式、内容和展示手段，这是进行商业策划应予以注意的。

二、策划、商业策划的历史与发展

早期的策划多是致力于政治、军事和外交方面。在中国古代不乏诸多成功的范例。策划根据其重要程度、容量及产生影响的程度分为“小”的策划和“大”的策划。历史上著名的小的策划有“二桃杀三士”，大的策划如“隆中对”，又称“庐中定天下”。诸葛亮为刘备描绘了取荆州、占益州，而后形成“三分天下”格局，再等待时机“徐图中原”的战略策划，使空怀“匡复汉室”之志的刘备终于得以施展抱负。而诸葛亮从 27 岁初出茅庐到 54 岁病死五丈原，其一生所做的也就是因时、因地、因人地实施他的“三分天下，徐图中原”的伟大策划。只可惜诸葛亮一生遇到两个“冤家”，一个是主子刘备，不识时务、不懂军事，因荆州失守而起兵伐吴最终遭火烧连营的惨败，使诸葛亮辛辛苦苦招募和训练的 70 万大军和粮草毁于一旦；再一个是马谡，自我感觉良好，重理论而轻实践，导致街亭失守，战局顿时由胜转败，险些连退路都被司马懿堵住，断送了蜀国出祁山以来的大好形势。这两个重要的历史事件，严重地干扰了诸葛亮当初战略部署的实

施，致使诸葛孔明“出师未捷身先死”而抱憾终生！

将策划运用到商业上是近代商业制度建立以后的事。在国外是20世纪60年代以后逐渐广泛地发展起来的，在国内也不过有20年的历史。在国内有代表意义的最初的商业策划，是20世纪80年代著名的“中原商战”的策划。尽管这个策划在今天看来并不是完美无缺的，特别是这场商战的最终结果——对当地90年代以后商业的发展造成某些负面影响，但在当时由于策划人的全程介入，策划人与委托人的充分沟通，及策划人对委托单位管理层的系统、递进的培训，对于从整体上提高当地人的经营理念、商业竞争意识、市场嗅觉和反应能力、经营手段和技巧、对公众的影响力、协调公共关系能力等，还是起了至关重要的作用，产生的经济效益和社会影响也是明显的。也首次向商家展示了商业策划的魅力，开国内系统商业策划之先河。我国90年代以来策划业的迅速发展，也与这个成功的奠基不无关系。

当然，90年代中期以来我国策划界在快速发展的同时，自身也出了一些问题：普遍存在浮躁、张狂，热衷于炒作和制造神话。不少策划人拿到委托人的钱后虚与应付，不给买家真正“练活儿”，还有个别的借策划之名行欺诈之实，甚至因欺诈而锒铛入狱。在策划界泥沙俱下之后，实力和诚信成为中国策划人立业的根本。

三、商业策划的流派

根据国内同行通常的划分，策划的流派大致有五种，其间的边界、区别并不十分明显，只是一种粗略的划分。而且有些人最终完成的策划方案，往往具有几种流派“复合”的味道。因此，这里的介绍主要是为初次接触这一领域的人提供一种了解全貌的途径。

（一）西洋派

又称西方派。特点是大制作、大投入、大手笔，与委托人

（公司）的实际运作衔接较好，并注意产品进入该地区、该国后与当地文化的融合，即解决“本土化”问题。比如麦当劳，其策划在美国的定位是定在“汽车文化”上。美国的汽车文化，对其经济生活和社会生活的影响是广泛而深刻的。据最近三年的统计，美国每年 100 起刑事案件与民事案件中，直接与汽车有关的有 9 起，间接与汽车有关的有 18 起，相加共 27 起。把产品定位在汽车——这样一个对民族有如此强的影响的产品上，显然没错。具体做法是：多数麦当劳设在高速公路边，内有厕所，与高速公路形成一体。美国人上了高速公路感到需要方便时，往往再坚持一下，见到麦当劳就找到厕所了。先完成“出口”任务，再完成“进口”任务，临走还要买包薯条路上“磨牙”。麦当劳在中国市场的定位，则确定在中国的“独生子女”政策上。成人对麦当劳的感觉一般，而小孩子则钟情有加。麦当劳店堂内，除了吃的都设有不同的游乐设施，有时赶上促销还派送些小礼物。小孩进入其中，特别是几个孩子一同为其中一个小伙伴过生日，没有不兴奋的，没有不喊不叫、不吵不闹的。就连医生也讲，小孩有没有病，家长带他（她）吃顿麦当劳就可以看出来，如果浑身冒汗、满脸绯红，说话调门高了，甚至嘶哑了，准没事。如果小孩到了麦当劳还打蔫儿，十有八九有病，不是生理上的就是心理上的。连麦当劳的策划者恐怕也没有想到它还具有“体检”和“心理测试”的功能！另外，家长也普遍把让孩子吃顿麦当劳作为生日礼物或小孩当上三好学生的奖励，足见其策划的精明。

（二）院校派

院校派肯定是院校出来的，但院校出来的并不都是院校派。通常，院校派是由知名的且具有一定操作经验（或没有经验）的教授，带着学生来完成策划任务。由学生做调研、统计或客流量测算等基础性工作，老师做属于策划中创意、突破那一小部分又是关键性的工作。院校派的特点是理论扎实、功底雄厚，分析头

头是道。但存在一些弊病：有的是把简单的问题复杂化；有的是做出的策划方案没法用；有的用了方案后效果不好，不如不用。主要原因在于分析过于理性，太理想化，远离实践而缺乏操作性。不可否认，院校派也有好的策划，但实在不多。此外，也有人认为，院校派做不好策划的原因在于不是利益攸关，做不好不会断生路，仍然可以继续在校当教授。

（三）飞天派

所谓飞天派就是想法很好，很独特，具有诱惑力，无拘无束在天空中自由翱翔。策划的花费很大，产生的影响也大，但对实际销售业绩的促进不大，对顾客的吸引力不大。以笔者接触到的某保健品连锁经营企业，就具有典型的飞天派的特征。该连锁总部隶属国内某著名医药企业——SJ 集团，取名“SJ 健康”（现更名为“WL 健康”）。该连锁总部自 1999 年 6 月落户京城，先与美国保健品协会签订了在国内代理若干品牌保健品的协议；继而同北京某中外合资物流企业签订物流配送合同；又在国内分 18 个大区进行“SJ 健康”品牌代理权的招商，并与第一批授权企业签约，授权其在该区域内可以吸收加盟连锁分店；成立“SJ 健康”保健连锁产业专家委员会；在舆论上发动一轮又一轮的宣传攻势，宣称“SJ 出重拳进入保健品流通”等等。然而截止到 2001 年 3 月，成立 1 年 9 个月的总部竟连一家直营店也没办起来，体现其经营理念的品种遴选、店铺选址、店堂布局、服务模式、货源渠道、配送流程、内部管理、销售业绩等全然没有，总部的办公行政经费已花去 300 多万元，总裁三天两头往美国飞。也不知其效益从何而产出？向第一批授权企业所授何权？笔者曾与同行调侃，什么时候这家企业“落地”了，什么时候其效益也就上来了。

（四）落地派

是与飞天派迥然不同的策划风格。想法很实际，密切围绕公

司的意图和要求做策划，花费也不多。一般多是小制作，有成功也有失败，但总的讲影响较小。笔者也接触过某保健品连锁经营企业：“JJ 健康”保健品连锁店，其成立是在“SJ 健康”之后，名气、背景和资金实力均不如“SJ 健康”，故在起名上也模仿“SJ 健康”而成“JJ 健康”。但经营者对其运营模式的策划非常务实，具有典型的落地派特征。该企业除了设立“JJ 健康”保健品网站进行宣传之外，很少花大钱做广告，而十分注重货源渠道的开辟，总部成立半年时间，麾下直营店、加盟店已有 9 家，并准备向外埠进军。虽然每个店铺面积不大，知名度也不高，也谈不上可观的效益，但毕竟在激烈的保健品经营竞争中站住了脚，而且取得了快同行半拍的优势。

（五）实战创新派

其特点是策划紧密围绕企业要求、产品本身的性能特征以及用户需求，用高明的策划将这三个方面有机地结合起来，成功率较高，对委托单位的正面影响也较大。实战派在策划中特别注意对委托单位已经做过、并取得实效的经验和做法的总结、提炼和升华，注重将其经营理念和运作模式从规范化、国际化的高度进行概括和定型。本书中所举的诸多成功策划案例，大多具有实战创新派的特征。

许多飞天派和院校派策划人在经历策划的成败、沉浮之后也逐渐向实战创新派靠拢过来。现实中委托单位欢迎并且敢用的也多是实战性、操作性较强的方案。

第二节 商业策划的要素

商业策划的要素是商业策划得以进行和完成的基础和条件。它包括商业策划的主体要素、客体要素和其他要素（策划力、策划过程和策划费用）。商业策划要素的状态（是否健康和规范）和素质，直接关系着策划方案的质量及策划业的健康、规范的发

展。

一、商业策划的主体要素

所谓主体无非是指人或组织（机构）。商业策划的主体是指从事商业策划活动的人或机构（策划公司、顾问公司、咨询公司等）。它是推动策划事业前进的最活跃的因素。其中，策划人又分为职业策划人和兼职策划人。不论哪一种策划人，一旦承担了策划业务，都应以高度敬业的精神投入工作，倾尽全力为委托人提供高质量的服务。

职业策划人是以策划为生，专门从事为委托人（商家）提供某些专业领域的策划方案，并围绕方案的实施进行相关的顾问、咨询、培训活动，收取相应的策划费、劳务费、顾问咨询费用、培训费、及管理费用的专业人士。他（她）通常依附于委托人（企业），通过其所服务的企业的崛起、业绩的提升、知名度美誉度的扩大，展示自己的策划水准和能力。其工作成果以向委托人提供的策划方案（策划书）为主要形式，附带着进行相关的咨询和培训等。

兼职策划人通常是不以策划为生，而是系统地掌握了某个专业领域的基础知识和前沿信息，有雄厚的理论功底，并较充分地了解这一领域或行业的竞争形势，以顾问的形式为委托人服务。对企业提出的各种策划方案进行把关，或围绕企业准备开展的活动进行相关的顾问、咨询和其他工作。多数情况下，兼职策划人不直接动手做策划方案。

策划机构是以策划公司、咨询公司、顾问公司等形式存在的，以为委托人提供各种策划方案，并满足委托企业提出的各种相关要求为基本业务的营利性组织机构。20世纪90年代初期我国曾一度出现了众多以策划为业务的顾问、咨询公司，业务也一度十分繁忙，但鱼龙混杂。经历近几年的变迁、淘汰和重组，现保留下来的多是一些有业务专长，有相对广泛和稳定的客户渠道

的策划机构。但仍存在规模普遍偏小，业务水准参差不齐，完成课题的方法、处理数据的方式、展示成果的手段等方面有很大不同，仍较为粗放和初级等问题；而且，一些顾问、咨询公司业务比较繁杂、不专，业务量不够饱和。但总的来说，我国策划业经历着市场经济风雨的洗礼而趋于规范。“点子”等同策划，策划等同欺诈这种行业的悲哀和阴影，正逐渐被策划界自我反思后的自我完善、调整和更新、发展所取代。

策划人或机构的生存条件。给委托人带来各种直接的、间接的利益，且这种利益大于委托人付给策划人的委托课题投入，是策划人或机构得以生存的基础条件。否则，策划人或机构完成的课题不能达到委托人的期望，甚至相去甚远，不能给委托单位带来足够的经济利益，就往往会出现合作、付费等方面的不愉快甚至纠纷。当然，策划给委托人带来的利益有直接的、有形的，如市场份额的增加和销售业绩的提升等，但更多的往往是间接的利益，让更多的公众、顾客、合作者了解和认识该企业，获得知名度和美誉度的提高，减少广告费和其他活动的花费（达到同样的甚至更好的宣传效果），等等。从这个意义上讲，委托单位要全面看待策划人或机构提出的策划方案的作用。

策划人（机构）的专业优势。有一点应明确，策划与实体公司如商场的运作不同，所要求的是两种完全不同的能力，因而策划人与实体公司或商场老总永远不能互相替代。社会对策划人要求的是思维能力（不管这种思维是“飞天”还是“落地”），而对总经理要求的是行动能力，包括对市场脉搏的把握、对竞争态势的判断、商业直觉、率众指挥能力、公关协调和危机处理能力，以及个人的关系背景等。所以，策划人干不了商场老总的差事，而商场老总也干不了策划人的行当。通常，策划人或机构对从事策划的行业和策划项目都有较为完整的把握，包括政策信息、行业发展动态、竞争态势，国内外运作模式（成功的、失败的），

接触的同类型企业较多，积累的案例丰富，既能甄别个别案例的特殊点，又能发现类似企业存在的通病。特别是其超脱的位置所决定的分析、研究问题的客观性，是委托企业自身做不到的。正是这种专业优势加上位置的客观性，决定了策划人或机构在为委托单位创造效益、规范运作、规避风险、减少失误及无谓损失方面有不可替代的作用。许多委托人正是经历了“黑暗”中的摸爬滚打，经历了种种挫折、失败之后，明白了“借脑”比“用脑”（使用本企业智力资源）更有效、更划算。

策划人或机构的专业分工。适应现代社会越来越高度专业化的特点，策划也变得越来越专业化。由于策划人或机构掌握的行业资讯不同，熟悉的业务领域的不同，及完成课题的惯用方法、手段不同，任何策划人都不敢说自己能胜任完成所有类型的策划、且定能达到或超过委托人的预期。通常，策划人都是告诉委托单位本人或本策划机构更善于做哪类策划，已经承接或完成了哪些企业的委托课题。策划业的发展趋势是越做越专、做出品牌，而不是越做越杂。越做越杂是策划人或策划机构的忌讳（除非是策划公司业务迅速发展，不断吸收做过其他领域策划的高层次复合型人才）。委托人对策划人答应的可以做任何策划案的承诺，也应格外小心谨慎。

二、商业策划的客体要素

所谓商业策划的客体就是指策划指向或策划标的。通俗地讲，就是策划什么，委托人要策划人做什么，它是构成策划业务的具体内容。它不仅包括策划的要求（时间要求和质量要求），还包括策划要达到的目的。策划标的如：商业街开街策划、商业连锁经营策划、商业店铺促销策划、商业企业重组策划等等。商业策划的客体可以涵盖商业经营过程的各个方面。可以说，有商家经营过程中对策划的需求，就有相应的策划客体。同时，同一策划客体又会由于商家对策划的具体要求不同，而表现出不同

的工作过程和具体的成果形式。如同样是为企业进行连锁经营的策划，根据策划内容和要求，可以有整体策划，也可以有分项或专题策划，如：《连锁经营总体发展战略（目标、方针、步骤、措施）》、《连锁经营的组织结构框架及其运营模式》、《连锁经营配送中心业务流程及数据传递过程设计》、《连锁经营管理规范》、《连锁经营加盟合同范本》、《连锁经营加盟手册》、《连锁经营店铺内部布局和环境设计方案》、《连锁经营店铺形象设计要点及形象宣传方案》、《连锁经营人力资源策划》等。从解决的问题上，可以是解决连锁经营中总店的技术支持问题的策划；可以是解决总店对加盟店的制约手段和控制力度问题的策划；还可以是解决管理问题的策划；也可以是解决形象宣传及在受众中提高知名度问题的策划；等等。其他项目、内容的策划也有类似情况。

总之，商业策划的客体丰富多彩，因委托人的要求、委托项目的内容、委托方提供的条件（项目策划费用及行业信息、本企业经营秘密等）的不同而不尽相同。

三、商业策划的其他要素——策划力、策划过程与策划费用

（一）策划力及其构成

通常所讲的策划力，是策划主体在进行策划活动时所表现出的综合能力。包括判断力、创意力和执行力。策划力的结果直接表现在策划方案上。我们所讲的策划力的强弱通常就是指判断力、创意力和执行力组合起来为委托单位完成委托项目的综合能力的强弱，它直接决定着策划方案的质量和水准。其中，判断力是前提或基础，创意力是灵魂和根本，而执行力则是策划圆满实现的条件。在策划力的构成内容中，最能体现策划水准的是创意力。创意是否新颖、独到，准确地反映委托人的要求，并确切无误地向受众表达企业所要告知的内容，从而引起受众的关注、共鸣甚至巨大轰动，是策划能否成功的关键所在。

通常所说的判断力，是指策划人或机构在接受委托课题后，

对课题标的所处状态及趋势把握、认定和推断的能力。这种能力的基础是相关的专业知识（营销知识、心理认知规律、信息传播规律等）、行业背景信息、策划人的阅历及经验积累、他人成败案例的掌握及建树其上的自信心的综合产物。判断力对创意、对整个策划力极为重要。如果在判断力上出现问题，判断错了或判断反了，那么建树其上的一切策划方案或策划活动无论多么严谨与精细，也会出现问题。或者达不到委托人的要求和期望，或者受众对策划活动的反应平平，没有特别的深刻印象，甚至酿成让人贻笑大方的闹剧。

通常所说的创意力，是指根据委托单位的实际情况、策划要求及受众的基本情况，通过奇思妙想、卓而不群的创意，将上述三个方面有机结合起来的能力。好的创意，可以给人耳目一新的感觉，唤起人们的美好情感和丰富联想。而缺乏标新立异的创意，或索性模仿、剽窃他人创意的结果，最终给人的感觉往往是味同嚼蜡，令人兴趣索然，这在近年的策划界中也是屡见不鲜，只能说明该策划人到了江郎才尽的地步。

通常所说的执行力，是指委托单位对策划人所提出的策划方案进行目标（职责、任务）分解、落实、协调，并推进其实施的能力。实践证明，执行力弱，再好的策划方案也未必能达到理想的效果。因此，好的策划意图或方案，必须要求好的执行力来帮助其最终实现。决定执行力的主要因素，是委托单位的组织机构的合理性、有效性，骨干人员的业务素质，企业建立在共同价值观基础上的行动一致性。策划方案应根据委托单位的实际，在提出具体实施对策的同时，帮助委托单位建立起科学的运行保障机制，包括明确分工、责任单位 and 第一责任人，明确相应的考核、评价及激励办法，调动该企业内各部门和人员的积极性，使其全面参与到策划方案中来，促进方案的完满实现。

（二）策划过程

策划过程是策划人与委托单位接触，确认策划主题（项目）直至项目最后完成的整个过程。它是一个由粗到细，从构想到大纲再到详细实施方案的反复的动态的过程。主要包括以下环节：

提出并确定主题。这是策划活动展开的前提，没有主题，策划就失去方向和目标，也就谈不上进行策划。通常，策划的主题有的是企业迫切需要解决的问题（如企业知名度不高、销售不畅等），也可以是企业进一步发展（如重组、合资、境外设分店、上市等）将遇到的问题，还可以是企业开展某项活动（如开展连锁经营）的行动方案。这些通常是委托企业在现有组织框架、专业水平和经营理念中解决不了的，要借助“外脑”来进行。策划的主题可大可小，它制约着策划活动的复杂程度和工作量，通常要由策划人和委托人双方协商并最后确定。

明确策划需要的条件和相应要求。这要由委托人和策划人经过若干次的谈判磋商才能确定。这种条件和要求一经双方认定，应即时签订相应的合同。作为委托人，要明确为进行策划工作所提供的条件，其中最主要的是经费（不仅包括数额，还应包括支付方式），此外还有相关的信息、数据资料、企业经营销售情况等，并允许策划人到现场考察、访谈、调研。委托人对策划提出的要求主要有，内容上、时间上、质量上和精细程度等达到合同规定，并为委托人保守商业秘密等等。作为策划人，一方面要向委托人争取较宽松的经费条件和时间条件；另一方面，要珍惜和充分利用这些条件，高效、高质量地完成策划项目。

正式签订合同，接受委托项目。与此同时，策划一方应围绕委托课题成立由若干专业人员组成的项目策划小组。

展开相关的调查。调查要紧密围绕策划的主题来进行。调查的内容既有综合的，又有专项的。调查之前要认真设计调查大纲，对调查笔录和调查问卷应进行认真的整理和分析、统计，从

而形成对委托单位经营情况及存在问题的完整认识和把握，了解委托单位在同行业中的地位及竞争实力，了解其为之服务的顾客群体的基本特征与需求及对商家的期盼，最终得出简明扼要的调查结论。

收集、过滤和浓缩信息。收集信息的范围、密度应视策划的主题和策划的要求而定。对收集到的信息要做好认真的过滤和浓缩工作，选取有价值的信息认真加以分析研究，尽可能形成信息向“情报”的转换。这一环节是为提出高水准的策划方案做基础性的准备。

激发灵感，形成构想和创意。优秀的构想和创意是策划的灵魂。而这种有价值的创意通常不是在书斋里冥思苦想出来的，而多是来自策划人在思想总体“进入状态”后的有意或无意识（潜意识）思考时闪现的思想火花，我们称之为灵感。现代“创造工程学”在研究人们创造性思维的规律时发现：人们的灵感产生过程通常要经过五个阶段，即：浸润阶段、审思阶段、潜化阶段、突发阶段和整理阶段。灵感、构想、创意等往往就来自于潜化阶段后的突发阶段。好的策划方案，其创意不一定要拘泥于企业现实，而是鼓励充分发挥策划人的想像力，有一定程度的“超前”。在有些情况下，策划人或策划小组形成的构想或创意可能不止一个，这就要进行筛选，选择最具有灵气又便于实施、易于见效的创意。

整理创意，形成策划方案大纲。策划人或策划小组将灵感突发产生的各种创意加以梳理，用活泼而又规范的文字概括这些创意，融入体系形成策划大纲。策划人向委托单位的决策层提交书面大纲，选定时间与委托单位的决策层就策划方案大纲进行充分的沟通，征询其意见后对策划方案大纲进行修订或调整。

深入研究，形成策划方案文本（初稿）。策划人在对策划大纲修改补充的基础上，通过深入研究，将大纲中所凝聚的构想、

创意进一步条理化、系统化，形成策划方案文本。策划人将方案初稿在委托单位决策层甚至管理层中进行若干次的讨论和征求意见，对方案中涉及的目标、工作内容和责任、组织结构、实施措施、考核奖惩等充分交换意见，将企业中、高层反馈的意见在策划方案总的框架内加以体现。

提出最终策划方案，并指导、推进方案的实施。策划人在吸收、融汇委托单位中、高层人员对方案初稿的意见并几经修改后，向委托方提出正式的、最终的策划方案。在提交最终方案时，通常采取召开围绕策划主题的研讨会或交流会的形式，由策划人对策划方案的基本内容和方案最有价值的创意做较充分的说明。在方案正式通过后，针对方案的实施，还对委托单位中层以上人员进行相应的专题培训，指导这些企业骨干掌握策划方案的基本内容和实施要点，全面推进方案的落实。

（三）策划费用

策划费用是商业策划得以展开和完成的又一要素。对委托人来讲它属于投入，没有这种投入，就不会有企业某方面问题的解决，不会有企业形象、运营状态的根本改变，并最终使企业发展迈上新的台阶。策划费用通常包括两个部分：一部分是委托人按合同分期付款给策划人，用来进行课题（项目）研究用的；另一部分是委托单位在配合策划人进行策划初期调研，以及最后策划方案实施阶段所投入的财力和其他资源。我们所讲的策划费用通常都是指第一种形式的策划费用。这部分费用是由策划项目的大小、复杂程度、所花费的时间以及所要占用和耗费的人力、物力所决定的。一般讲，策划项目越大、越复杂，策划费用相应的支出就越多。委托人应把这项费用看做一种投入，不要在具体数额上斤斤计较，而应给策划人相对充裕的策划费用，并在策划方案的质量和可操作性方面提出要求，且要求策划人对总体策划中的分项课题研究不能有缺项等。策划人除了要争取宽裕的经费条件

外，在费用的使用上应尽量节约，不能大手大脚，并注意费用一定要服从策划质量的要求。

下面是一项大型公关和企业形象宣传、展示策划的费用预算，供有关专业人士参考：

劳务费（人员工资）：包括参与此活动的有关人员（部门经理、主管、业务人员、摄像师等）的工资、津贴及劳务报酬；

行政费用：房租、取暖、水电、电话、卫生清洁、保安、市内交通、办公用品及一般文具等费用；

保险费用：对汽车、设备、人员出差的意外险的投保；

内部杂志（小报）费用：版面设计费、编辑费、稿酬、美工费、印刷费、发行费等；

企业形象专题片：脚本费用、解说、音乐、摄像、编辑、发行、印制、播放费用及设备维修费用；

新闻稿：调研、撰写、编辑、复印、发行等费用；

印刷文献：散页宣传品、带有企业形象的小册子、插旗、POP（店内广告招贴）、挂图、挂历、公司简介、信封信笺等的印制费用，标牌、导引指示牌的制作费用等；

企业赞助：赞助物品、经费或奖学金等；

专题研讨会或新闻发布会：物品支出、礼品支出、膳食、茶点支出、住宿支出、物品租赁费用、专题咨询费用（给与会发言的专家）、差旅费、其他各项开支等；

布展费用：展位租金、模型制作、参展人员着装、展板制作、宣传品印制、车辆使用等费用；

应急费用：按以上各项费用之和的10%计；

总计费用。

第三节 商业策划的载体——策划方案

商业策划方案是凝聚策划人心智的最重要、最核心的策划成

果，是商业策划的基本载体。它集中、系统地反映了策划人关于策划标的（委托任务）的认识和见解，体现了策划人对策划内容的创新思维。策划方案在写作和表现形式上可以有具体的差别，但仍有其基本的格式可循。策划方案的核心——策划创意以及整个策划方案本身构成知识产权的核心内容，策划人和委托人均应承诺在一定时间内不向第三者公布或透露。委托人应为策划人对策划方案的付出支付合理的、必要的费用，策划人亦应有这方面的权益保护意识。同时，策划方案要深植于委托方的企业文化，并准确地反映这种文化（甚至加以提炼和升华），服从和服务于委托方的特殊、具体要求。策划的实践表明：好的策划方案不仅要充满灵感、体现创新，并且要具有较强的可操作性，能引起委托方特别是受众的共鸣和积极响应。

一、策划方案的基本形式（格式）

策划方案因策划的大小、策划内容的重要程度、策划要求的周密程度以及策划人的具体行文风格和习惯的不同而可以有所不同。但策划方案（或策划书）仍有些共同的、必须包含或明确的内容。通常，一般性的、解决具体问题的策划其内容可以简单些，策划书的篇幅也较短；而一些系统的、整体性的我们称之为“大”策划的方案（或策划书），由于其中包含若干子项，甚至有大量的附图、附表、附件及统计数据、分项（或专题）报告，这种策划方案通常成为指导委托单位今后若干年长期发展的行动纲领，篇幅自然要长一些。我们这里将两种（一般的、具体的，总体的、大型综合的）策划方案格式提供给读者，并附上具体的策划方案以供参考，亦希望得到同行的评判和不同意见。

（一）一般性的策划方案

背景、发展过程和现状。背景既有大的商业背景（环境），也有委托方的具体背景（经营环境和竞争形势）；发展过程包括起步、迅速壮大和稳步发展（知名度稳步提升）；现状既包括经

营规模和经营状况，也包括在同行业中的地位（排名）。

问题及其影响。其中，影响包括对客流量、销售额及对企业经济效益的影响；对企业核心竞争力——企业未来利益的影响；对企业形象——服务形象、经营形象的影响；对企业工作效率、办事效率的影响；等等。

形成问题的原因。管理：人员分工、协调、报酬、考核、奖惩。供货：渠道是否广泛（决定商品是否丰富）；价格是否优惠（决定商品价格是否有吸引力）。这两条是经营中重要的竞争因素。卖场：购物环境（照度、音响、气味）；商品陈列；购物导引（分类、分区标识）；服务（态度、技能、真诚）。宣传：媒体选择；宣传力度（频率）；宣传的诉求点确定；宣传费用的支持等。决策层：经营理念；对大环境的认识和商机的把握；对竞争对手的认识；对企业自身不足的认识；影响环境的能力等。

改进方案及其具体措施。

方案的操作要点及实施中应注意的问题。

在这类相对简单的策划方案中，重点是改进的方案（或建议）以及推进这种改进时的操作要点和应注意的问题。

以下是一例相对简单的策划案，时间是1997年5月。笔者去太原市为某集团下属的大型仓储商场中层骨干讲授商业业态和连锁经营课程，在为期一周的授课中，笔者每天三次穿越卖场（到职工食堂就餐），自然对该商场从商品定位、经营品种筛选、商品陈列到内部管理等有些想法，在与对方老总沟通交流时提出几条建议的“干货”，后经整理形成文案如下：

案例

山西太原 HY 仓储超市改进经营管理的策划方案

一、基本情况

HY 仓储超市是一家隶属山西太原市 HY 集团的大型仓储式商场，地处太原较为繁华的商业区柳巷，距市中心的“五一”广场及“五一”百货大楼约 700 米。其毗邻的商店有初云超市、贵都商厦及著名的千里鞋店等十余家商场，正在建设即将竣工的商厦还有四五家。该商场为二层框架结构，建筑面积 8000 平方米，其中营业面积 6000 余平方米。一楼经营副食品大类；二楼主要经营百货、日用品类。

该商场于 1996 年 10 月试营业，12 月正式营业。其经营基本秉承和体现了仓储式销售的特点：全部采用开架售货、计算机收银；购物环境宽敞明亮又不过分奢华；商品价格较其他商场有一定优势（综合加价率近 16%，其中，一楼 20% 左右；二楼 12% 左右）；商场实行会员制，顾客花 38 元即可购得会员证，商场对持卡会员一律在现价的基础上再优惠 10%（目前商场已有固定会员超过 5 万人）；商场从一楼到二楼敷设了太原惟一的无障碍坡道，可谓独具匠心。正由于这些，使 HY 仓储超市在商战刚刚开始太原一亮相便迅速为顾客所接受，在太原仓储超市这种业态的经营上拔得头筹，赢得了好的声誉，并创造了春节期间日销售额过百万元，月销售额过 1800 万元的骄人业绩，在同行业中引起瞩目。该商场的决策者也决意利用已经形成的影响和货源渠道，发展连锁经营，在太原市率先建立连锁经营体系，将成功经验推而广之。

二、存在问题

令 HY 商场决策者不解的是，与春节的旺销形成鲜明对比，进入 1997 年 3 月份以来该店的经营业绩不明不白地滑坡；进入

4 月份更是跌至月销售额 430 万元，“五一”节也未见起色。笔者“五一”节过后到该商场讲授“连锁经营”课程，授课之余对该店细心观察、体验，认为该店在熟悉仓储经营的一般特征即“皮毛”之外，对深层次的仓储式销售仍有待探索。主要问题是：

在视觉形象统一方面：该店的标识、门头、灯箱和红色标准字很和谐漂亮，令人难忘。但商场的内外视觉形象不统一，内部找不到同一颜色的 POP 或小旗，所有的促销公告都是用大黄纸红字书写，店内色彩过于杂乱，也显得促销标志没有档次；特别是员工的工装还是“春装”的厚重的暗蓝色，与商店标识主色（正绿色与白色相间）没有任何配套，且工装的“土”还显得员工的面貌、精神状态不佳。

在内部功能分区和布局方面：商场最大的败笔是二楼的儿童区。区内虽有儿童服装、玩具、用品，但布局 and 商品结构都存在问题，没客流，即使周六、周日购物高峰时也极少有家长带着孩子光顾购物。一楼的调味品处建筑结构和商品布局不合理，通风极差，使各种杂味混在一起排不出去，让人头痛，顾客到此甚至要捂住鼻子屏住呼吸，选好东西后赶紧跑开，此状况不改肯定不行。

在商品陈列方面：店内有些商品（牙膏、洗衣粉）的陈列数量过大，给精明的消费者留下的印象是这个店的经营品种不多，以数量取代品种；而量陈区做得也不能令人满意，陈列的商品显得不满不丰富；价签过小、过“土”，不便于顾客观察所反映的项目、内容；过分注重了仓储商场的整齐划一，连服装的销售也采用统一的仓储式货架，结果又占地方又显东西少，难以激起顾客的购买欲。

在经营品种上：尽管商场考虑了经营大类要少，细类要多，品种要全，但结果远未达到此目标。如营业面积不小的皮鞋区却卖不出钱，原因是 HY 旁边有几十年老店——千里鞋店，其信

誉、货源渠道、品种、进价等都优于 HY，即使 HY 的加价率低也竞争不过对手，因此，当初设置皮鞋区是一个失误；床上用品、毛巾被系列则有而不全；在同档次、同价位商品中缺乏名牌和精品，典型的是男衬衫，价位从 68 元至 240 元不等，但全国十大名牌衬衫中该店只有“开开”牌，这对消费者显然缺乏吸引力，同样花 100 元买件衬衫，顾客可能就到其他店选上件名牌衬衫而不在 HY 仓储店购买。

此外，商店的服务质量也不令人满意。有收银员、售货员脱岗的情况，顾客购物后不能立即结账、离店，等待时间过长；店堂内部缺乏音乐和文化气氛的烘托，室内广播即使在购物高峰时间也基本不用，不能有效地发挥介绍、导购及宣传本店经营宗旨和调节氛围的效用，即失去了 15%~20% 对顾客有效吸引和刺激的功能（消费心理研究表明：商店对顾客的第一吸引为视觉，约占 60%~70%，第二位即听觉，而触觉、嗅觉是第三四位因素）；商店的营业时间过短，临近夏季晚八点关门，而门前的步行街夜市晚八点才开始“上人”；店堂门口除灯光外缺乏标语、竖幅营造气势；门前的马路市场每晚客流极大，但对该店的影响却是负面的，较强地分散了客流，每晚七点街上热闹而店内反倒冷清。

对业绩的下滑，HY 的决策者非常清楚，对儿童区的不理想也深感“头痛”，并对此投资进行改造装修和调整品种结构，但对如何按儿童心理发育特点吸引儿童、服务儿童从而扩大销售，则无更多的考虑，而对店内的其他不足则“身在此山中”反而连“感觉”都没有。

三、改进方案的实施要点

在视觉形象方面。根据内外视觉形象统一的要求，着手改进工装。考虑到夏季将至，应在换夏装之前紧急订购一批“绿马甲”，色彩的确定应与商店标识的绿色一致或稍浅，形成配套。

这样，门头为“静绿”，店内“绿马甲”为“动绿”，两者相呼应，并借首次更换夏装振奋员工的精神；内部一律悬挂与门头一样或稍浅一些的绿色 POP，所有的促销公告统一定做（尺寸大小可多种规格），为绿与白相间，不再用黄纸做促销招贴。

在内部功能分区和布局方面。一是适应从北京等城市席卷而来的“健身热”，在商场辟出专门的地方经销或代销健身器械。选择点是价位适中、功能实用，占场地小、可折叠，价格比大型商厦要有优势，并在晚报等生活性报刊上发个消息，告诉顾客 HY 新营健身器械。二是儿童区的调整不仅在于装修改造，更在于调整品种结构和按儿童身心发育特征吸引儿童。建议调整后儿童区内至少要设三个免费游玩项目：一个为五岁儿童用（如锻炼儿童手眼动作协调的“微型台球”）；一个为七岁儿童用（如启发孩子兴趣的“暂留视觉”的项目）；一个为九岁儿童用（如“光、声、电效应”的项目），从而覆盖相关群体年龄段的 60% 以上。要选整个太原市没有或在少年宫必须花钱才能玩的。这些项目要平时有孩子玩、节假日孩子们须排队玩，儿童区才能算成功。同时，考虑家长对独生子女教育和智力发育的重视，增加益智性玩具和图书、画册等。三是在调味品处安装抽风装置，将杂味抽走，使一层的不同分区内有面包香、果香、肉香以增加对顾客的吸引力，而不能混杂其他气味。

在商品陈列方面。对陈列数量过大的洗衣粉、牙膏加以调整，使其少占营业面积但摆法上仍要满满当当；对量陈区应着力调整，并在销售中注意商品的补充，使量陈区丰富、充盈；商品价签一律放大、加塑料套封，变贴在货架上为摆在货架上，减少顾客的看不清和误解；除包装的内衣用仓储货架外，服装的销售一律改用通常的货架陈列，将这部分仓储货架撤下来以节约面积，增加其他商品的陈列。

在经营品种上。要根据仓储式销售的经营宗旨和市场定位进

一步调整品种。在细类上除了要全之外，还要剔除一些不适宜的细类如皮鞋。针对竞争不过千里鞋店的情况，应把所有皮鞋撤下来，用此面积举办太原惟一的“布鞋大全”，避开与千里鞋店正面冲突的不利，利用仓储店的价位优势和服务工薪阶层的宗旨，选择全国的布鞋名优厂家进货，集中销售价位在15~50元/双的布鞋（千里鞋店以皮鞋为主，只有少数几个价位在60~100元/双的高档休闲布鞋品种），在太原人心中树立“买皮鞋去‘千里’，买布鞋去‘HY’”的消费意识，运用千里鞋店的声誉，吸引其不能满足的那部分需求；床上用品的调整可结合即将换季的特点，举办太原惟一的服务工薪阶层的“毛巾被大全”，集中力量到北京、青岛、淄博等地购进名优毛巾被产品，在品种上必须超过“五一”百货大楼，在价位上则要低于“大楼”；优化货源结构，逐步与名优产品的生产厂家建立稳定的供销和协作关系，争取较短时间内使十大名牌男衬衫的货进全，并努力增加规格和花色，压缩其他价格不菲、名气不大的衬衫的经营销售面积。

此外，要在系统培训的基础上层层落实服务质量责任制，严禁员工脱岗现象发生；提高员工技能和单位时间成交频率，减少顾客的等待时间；在店堂内要启用广播设施，播放些世界名曲等轻音乐在听觉上烘托气氛，并不时插播导购信息；与门前商业街上的20余家毗邻商店联合发起一项行动，向社会承诺延长营业时间，提供包括免费服务在内的多项便利大众的优质服务；增加门前的标语、竖幅，适应夏季即将到来、晚间热闹的特点，在门前小广场间或请一些秧歌队、锣鼓队表演，如有条件还可举办几场小型时装模特表演以营造气势、吸引客流；针对马路市场热闹又混乱，对本店负面影响大于正面影响的情况，联合本市10~20家有影响的大中型商业企业，向市政府办公厅写信，主题：迎香港回归、欢庆“十五大”，整治市容、清理马路市场，退路进厅，还街道以清洁、宽敞的本来面貌，从而促成对门前环境的

清理。

最后，在用人机制上要有所突破。利用本商场体制外（系统外）商业较少受到行政干预的优势，在太原市内寻访并高薪聘用一两位在近五年退下来的大商场副总一级的“老商业”，担任HY的副总或副总级顾问。这样的人士通常有丰富的经验，有现成的进货渠道，对拓展业务和完善管理极有帮助。之所以寻访和聘用五年之内甚至近三年之内退下来的副总，是因为这样的人士能较为熟悉新的商业营销方式，其经验不致过于陈旧、落伍，束缚思维和发展。

注：上述问题分析和改进意见除对店外“马路市场”正负面影响的想法与HY的老总意见相左因而没有提出（相连带延长营业时间的建议也没有提）之外，其余全都与其进行了沟通和交换。对方随即布置人员、着手改进。1997年7月份笔者再次与HY仓储超市的老总联系，追踪“策划案”的效果，得到的答复极为肯定：5月份受（儿童区等）局部装修的影响，营业额为600万元，6月份为637万元。根据商业“五清六淡七死八活九升十旺”的说法，HY经营业绩的提高基本可以排除季节性因素的影响，即“策划案”本身还是起了一定的积极作用的。其老总也一再表示获益匪浅，由衷感谢！

（二）主题庞大、内容复杂、综合系统的策划

我们举某大型商业街区整体策划案为例：

本策划的宗旨与重要概念的阐释。

策划对象的历史沿革与现状（优势、不足）。

策划的背景（有利方面、不利方面）。

策划的依据（理论依据、实践依据）及基本原则。

策划的基本内容。总体发展目标（量化目标、非量化目标）、阶段性发展目标（量化目标、非量化目标）、功能定位、发展步骤、不同发展阶段的发展重点等。

策划的具体措施。组织机构、资金支持、人才培养、公共关系协调、企业或商业街区整体宣传、企业微观基础再造、规范管理、提升信誉等。

实施策划的主体。政府、商家、商会、商业管理公司；各主体的职能设定、协调沟通、推进运营；商家的行为自律（特别是反欺诈、反不正当竞争方面的行为自律）。

规划实施后的前景展望。商业街区规模和经营环境、业态比例及分布、商业街区的整体形象及在国内外的知名度、商业街区的繁荣度（客流）及销售额、街区内企业的经营管理水平和销售业绩及核心竞争力、商业街区的管理水准及经营秩序等。

这种主题庞大、内容复杂、综合的策划，对策划人的要求极高。且由于策划的工作量浩繁，往往不是一个人能独立完成的，多是由一个集中各方面专业人士的群体来完成。如笔者主持完成的《北京西单商业街商业业态发展总体策划》，即基本上是循着上面所述的策划方案格式进行的。只是由于策划书篇幅过长，不在此举例，放到商业街区策划及商业业态策划的章节中再详细展开。

二、策划方案属于知识产权的核心内容

这是策划界的共识。策划方案特别是其中最关键的策划创意部分如同一张窗户纸，不捅不破，一捅就破；不捅破时，委托人一片模糊、混沌，一旦捅破，委托人往往会觉得豁然开朗。这种策划创意虽在有些情况下可能由策划人凭直觉一语道破，或者其在灵感突发时顺理成章地完成，但这却是策划人几年甚至几十年学识、思维训练和经验积累的结果，当然属于知识产权，而且属于知识产权的核心内容。在保护知识产权方面，我国现行的法规、条例已明确对著作权、音像制品制作权以及发明、技术专利权的保护，对广告创意，《广告法》在一定程度上也有所保护。但策划方案特别是策划创意这种智慧、知识含量极高的权益的保

护，目前仍无适用的法规、条例，不能不说是个缺憾，也使得近些年来这方面纠纷不断、对簿公堂，多数情况又只能是不了了之。

策划方案特别是策划创意之所以被认为是知识产权，不仅因其形成的基础是策划人的多年积累，而且好的策划具有点石成金的功效，其应用可以给使用者（委托人）带来巨大的经济效益。

在具体实践中，对委托人来讲由于策划这个行当所完成的产品属于“软产品”，事先是储存在策划人脑海中的，不像其他硬产品那样摆在那里，设计、做工、性能一目了然。委托人只能通过和策划人的交谈，在一定程度上了解其思想深度、学养和策划案例的积累，据此判断策划人的大致水准，再结合自己对策划的要求和策划可能的工作量考虑付费。很难说这个费用就等同于策划人的付出。正是这种“软产品”的特征，造成委托人的费用付出往往低于策划人为策划的付出（精力、物力）。在策划完成后，若没能达到预期效果，合同中委托人所欠的余款策划人肯定是拿不到了。即使策划最终达到甚至超过委托人的预期，委托人出于商人的吝啬也大多能拖就拖、能赖就赖，表现出对知识产权的严重不尊重。因此，身在此行当的策划人，一定要有足够的知识产权保护意识，与委托人充分协商、洽谈，严谨地签好合同。不要轻易地把策划创意向委托人透露甚至和盘托出，否则吃亏的只能是自己。这是多少纠纷案例告诉人们的。

此外，由于委托人（商家）追求运营成本的最低，一旦确定请人来做项目的商业策划，也往往千方百计用各种手段来设法降低为策划的付出。比如一个项目的整体策划可能要10万~20万元的费用，委托人与策划人接触后可能提出：要聘策划人为该公司的顾问，主持该项目的策划，并指导公司内的人完成策划。委托人开出的顾问工资可能高达每月5000元、8000元甚至10000元。而策划的时间限定也就是4~6个月，策划完成后再以解聘的方式炒掉策划人。这样，委托方为策划的总花费也就在2万~

6 万元，并且通过项目策划培养了公司职员，聪明的公司老总很愿意这么干。面对这种情况，策划人就要想清楚是委身于一家公司，还是始终保持独立策划人的身份。还有委托方以招聘策划人才的方式，找应聘者面谈，出题请应聘者回答解决问题的想法（即是策划创意），然后又不录用该应聘者，将其提出的创意由公司的职能部门（如策划部）整理成方案。这实际是一种榨取和剽窃，在现实中也并不鲜见。所以策划人要有足够的警惕，善于维护自己的权益，在“对得起买家”的同时更要“对得起自己”。天赋极高的策划人应从他人被“涮”的实践中汲取深刻的教训。

三、策划方案要深植于并准确地反映委托方的企业文化，服从和服务于委托方的特殊具体要求

成功的企业无论是商业企业还是开发、制造企业，都有自己独特的、为用户认同、甚至为同行所推崇的企业文化。以商业企业为例：北京就有王府井百货大楼的“一团火精神”；西单商场的“知你、知我、知心；如亲、如故、如家”；贵友大厦的“购物零风险”；百年老字号同仁堂的“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”；燕莎友谊商城的“购物是享受，享受到燕莎”等等。这些优秀的企业文化不仅使商家在商战中脱颖而出，而且为其赢得了口碑和效益，为后来者进行商业策划奠定了好的基础。策划人要尊重这种历史和文化，在为这类企业进行商业策划时，一定要以委托单位原有的企业文化为根基，使策划方案深植于这种企业文化之中，并准确地反映这种企业文化。同时，要站在时代的高度，以开放的眼光对这些优秀的企业文化进行再造和创新，使之更具有时代特征，使这样的企业能凭借这种“地缘文化”的优势参与同跨国商业巨头的竞争。如果委托单位是新型或筹建的商业企业，策划人要反复与委托人商谈、沟通，明确该委托人认定的商业文化（哪怕只是一句“真诚对待每一位顾客”），形成对该企业文化的凝炼、完整、规范的表述，并使之

体现在策划方案的方方面面（如无障碍设施、商场照度、服务态度和技能、进货渠道筛选、商品分区和陈列、促销方式、形象宣传等）。

策划方案要符合委托单位的需要，尤其是要服从和服务于委托方的特殊具体要求。这种特殊具体要求会因委托方的不同而不同。比如：有的要求改善购物环境，形成好的购物氛围，包括以文兴商、以德兴商，开展真诚的优惠酬宾活动，聚集“人气”，实现人旺财旺；有的要求通过改进物流配送和完善内部管理，降低运营成本，形成价格优势，提高企业的核心竞争力；有的要求扩大招商面，招到更多好的供货商，并稳定同供货商的合作关系，从而得到优惠的进货价格；有的要求改进管理的技术手段，实现计算机管理、前后台联网，即时进行统计分析和决策；有的要求通过增加费用投入加大宣传力度，在短时间内迅速提高企业的知名度；有的要求迅速实现跨省市异地开办连锁分店的发展战略，先撒网（占领市场）、后捕鱼（实现销售额增长）；有的则是要求选择适当时机和适当对象，进行商业企业的资产重组，以壮大实力、扩大经营规模，更好地利用和整合相关资源；等等。面对上述种种特殊具体要求，策划人要认真思考这些特殊具体要求与委托单位的现状及其总体发展战略（目标、方针、步骤、重点）的连带关系，把握大局，做好细节，明确相关措施和责任的分解落实。

此外，策划方案要充满灵感、体现创新，并具有较强的可操作性。这些在本章商业策划的基本准则中会有进一步地分析。

第四节 商业策划的基本方法与策划人的思维特征、基本素质

商业策划的基本方法是打开策划之门的钥匙，方法巧妙、适用可以使策划过程顺利，并事半功倍，使策划收到良好效果。好

的策划方案所以会令人耳目一新，就在于策划者有不同于常人的思维特征；有意识地进行这种思维的训练是策划人的基本功和必修课。而策划人除了要有独到、聪颖的思维，还需要有极强的把策划当做一种毕生从事的事业的敬业精神和自律的职业道德，这些构成策划人的基本素质，也是竞争和信息时代对策划人的基本要求。

一、策划的基本方法

由于商业策划的具体项目不同、要求不同，加上策划人的知识水平和专业功底的不同，以及工作习惯的不同，商业策划的方法多种多样。在这多种方法中一般地很难说孰优孰劣，更难说谁是谁非，关键是看它的应用是否合适、恰到好处，是否能为策划方案的形成提供多角度的分析和充分的信息。策划的具体方法有：相关（专题）调查法、直觉反应法、换位思考法、逆向思考法、头脑风暴法、组合信息法、潜意识思考法、观察法、征询意见法、嫁接（或搭桥）法、等等。

（一）相关（专题）调查法

调查方法是进行比较大的商业策划的基本方法。好的商业策划方案无不建立在相关调查的基础之上。随着竞争的加剧和市场的细分，相关调查也趋向“专题调查”。如：用户需求调查、商品（服务）缺陷调查、产品调查、行业发展趋势调查、竞争对手调查（经营策略、资信情况、经营实力、员工思想状况）等等。通过进行细化的专题调查，获得充分的项目相关信息，并加以分析、比较，再加上行业信息的补充，就可以大致确定策划项目的运作方向、切入点、进程、节奏、实施步骤及每步所要达到的目标，并由此决定企业相关资源的搭配，以保证策划的如期实现。

（二）直觉反应法

即在委托人向策划人讲了准备进行的经营活动（促销打算或其他别的想法）内容之后，策划人凭“直觉反应”判断此事的可

行性，并告诉委托人这件事可以干或不可以干。可以干一定要注意些什么，应避免些什么，怎样对过程的始终进行控制；不可以干为什么。这种方法看似简单，好像是策划人拍拍脑袋的事，而且当今的主流观点是最反对“拍脑袋”的，把“拍脑袋”和“不讲科学”划等号，并认为我们经济建设中的诸多失误相当程度上是由于地方长官“拍脑袋”所致。其实问题的关键不在“拍脑袋”，而在“脑袋”。即“脑袋”中是否装有此项商业策划需要的足够的准备知识、相关信息，特别是前沿信息，是否装有类似活动的成功或失败的大量案例。把一个心脏病病人送到火化工那里，恐怕火化工拍裂脑袋也不会想出治病的办法，因为他脑袋里只有火化知识而没有医学知识，他能做的是把咽了气的心脏病人送入火化炉；而一个大型商业街如何开街，你去请教一个修脚工，他无论怎样“拍脑袋”也注定拿不出什么方案，更不要说好的方案。如同九段围棋高手头脑中早已熟记十几万甚至几十万盘围棋棋谱一样，好的商业策划人也都或多或少记下若干商业街开街、商店开业、店铺促销的成败案例，甚至对成败原因也有起码的分析。那么由策划人凭“直觉反应”给商家或委托人出的主意或建议就决不是无稽之谈，通常这种受“条件刺激”（委托人介绍情况）所产生的第一反应（直觉）往往甚至是最准确的。

（三）换位思考法

又称易位思考法。是指策划人在做策划方案的时候，不仅要从事委托人（商家）的角度考虑问题，而且更重要的是从受众（顾客）的角度考虑问题。这样，所形成的策划方案才能最终得到顾客的认同。举例讲，笔者在一次“北京西单商业街”某项目的内部研讨会上提出，是否可以用该项目的商业经营面积搞成一个“旅游商品总汇”，就是基于这种换位思考。因为在西单这条商业街上，传统的零售业特别是综合百货和服装经营店铺已经过多，且大量重复。而未来的商业发展趋势，是集购物、餐饮、休闲、

娱乐、旅游为一体的“泛商业”。目前北京以工艺美术用品、纪念品为主的旅游商品店并非没有，但从基本思路到经营内容都存在很大缺陷，受各种因素影响，经营大类、品种少且不对路。而“旅游用品总汇”的思路是：北京是一个开放型的国际化大都市，特别是每年的三个“黄金周”，到京旅游和出京旅游的人数巨大。以2000年“五一”节为例：七天到京人数250万，出京人数220万。2001年“十一”国庆节期间来京人数170万，出京人数120万。“旅游商品总汇”的定位就是为这些出行者服务。具体经营上分两部分：一部分是给外地到北京旅游者准备的——主要是旅游商品和纪念品。而旅游商品中传统的“北京果脯”早已不受外地人青睐，“北京烤鸭”虽名声在外，但不易长时间保留，而且吃了也就没了。所以旅游商品的经营，对外地来京旅游者应重点放在标志性旅游产品上，且产品单价应在100~200元之间（可以再高些），关键是要真正具有标志性，有保留价值和纪念意义，送礼也拿得出手（如故宫开发的具有自身特点的标志性纪念品——“正大光明”牌匾等），也不枉外地人来一趟北京。另一部分是为准备出行的北京人预备的，这是“重头”。思路是顾客买了车票、机票之后即将出行，他（她）还缺什么，这个“总汇”就应该有什么。顾客想登山，想滑冰滑雪，想露宿野外，想游泳或垂钓，想去草原，想去森林或沙漠，想到少数民族地区，想探险或想驾车出游。总之，顾客想到的“总汇”早已想到，并且十分妥善地帮助其解决了；顾客没想到的“总汇”也想到了，预备妥了。“总汇”在向顾客提供商品的同时，告诉顾客相关的旅游安全知识和注意事项。当然，这种经营模式对目前的商家是一个挑战，至少开辟和优化货源渠道就不是一件容易的事情。而真正做到这些，满足拟远足者的“一站式购物”的需求，既可避免与其他商家的同质化经营和过度竞争，又可创下西单商业街的一大经营特色。当时笔者提出的这个创意与会者都认为很有新

意。这个创意的基本点就是“换位思考”。

（四）逆向思考法

这是策划人思考问题和完成策划方案的一种独有的方法。它是沿着人们通常思维习惯的反方向展开思路，并最后形成方案。这种逆向思维如能成立，所形成的方案往往不仅充满灵气与智慧的火花，甚至能产生经营方式、模式的划时代巨变。我们举例说明：国外某企业老板事业成功后，准备投资建一座动物园，以培养人们了解动物习性、与动物和谐相处的意识。于是请一些专家研讨如何抓到老虎，把老虎关到笼子里供人观赏。会议刚开始，老板讲完开会意图，与会专家还未及发言，一位青年人举手说道：这个问题已经被我解决了，老虎已经被捉住了。方法是做了个拓扑变换，把笼子的内部变成外部，把笼子的外部变成内部，这样不管哪里有老虎都可以将其捉到。在座的人听了一头雾水，莫名其妙，指责青年人狂妄、病态、信口雌黄。而聪明透顶的老板已知悉青年人此番话的精髓，于是宣布会议可以结束。之后老板就按这青年人的主张，把老虎和其他动物放在野外（笼子外），而把参观的游人放在“笼子”里，只是这“笼子”下面装了四个轮子（即游人进入有铁栅栏保护其安全的特制游览车内）。这个奇特的创意后来被冠以“野生动物园”的概念（模式），它不仅带来动物园参观模式的根本变化，而且最大限度地调动了游客的兴趣（游客乘车前行不知前面会遇到什么动物、什么情况，满足了其猎奇的欲望），并且得到环保主义者的认同，也给老板带来花花绿绿的钞票。直到现在，野生动物园在许多国家都有，而它的思维起点就是把传统的“动物在笼子里、人在笼子外”的惯例掉了个个儿的“逆向思维”。

（五）头脑风暴法

这是策划经常采用的激发灵感、激荡头脑而后集思广益的一种方法。具体做法是：在某一时间将有关专家集中到一起，事先

明确有关议题，如某个商业方面的专门问题（商业店铺选址、商业业态和经营方式的选择、市场竞争情况、连锁经营在某个领域的最新发展、消费心理、消费时尚变化带来的新的商机等），在半封闭的状态下进行研讨，专家可以按照自己预先的准备，毫无顾忌地自由发表见解，不必对自己的言行负责。与会专家可以结合自己的准备和受其他发言人的启迪即兴发表观点或展开讨论，但不得相互批评、指责，而提倡相互补充或沿着某个思路你一言我一语加以延伸。由于发言人都是本领域的专家，掌握着大量的信息和案例，因此要求会议召集人要有很好的会议组织能力，能充分调动与会者的思维，切忌冷场；一般情况下只要不是偏离议题太远就不要加以阻止，并全面记录下所有人的发言（甚至多次发言）的要点，迅速加以整理、提炼，形成对所讨论问题的总的看法。这种方法由于提供的信息量大，充满思想火花和智慧的光芒，在思维方法和思路上可以大大突破一两个策划人的局限，因而对形成高质量的策划方案至关重要。

（六）组合信息法

即策划过程中定期或不定期地将得到的一时、一事的单个信息加以浓缩、组合。不要小看这种组合，孤立的信息也许就仅仅是信息，没有太大的价值；而把有关的信息组合到一起，有时就会出现意想不到的奇妙变化，单个信息就变成了“工作信息”，甚至变成有价值的“情报”，不仅成为商业策划方案的内容基础，甚至对商业策划的结论性的东西（如发展目标、实施步骤的确定等）都产生重要影响。信息组合可以有正向信息组合，帮助策划人强化某些判断，肯定某些内容；也可以有负向信息的组合（如本书中介绍的种种白送、白吃促销活动大多失败的实例），帮助策划人（最终是帮助委托人）把原来没有十分把握的想法彻底否定掉。此外，信息的组合还有可能带来新的产品、新的经营方式、新的商业机会，许多策划学的专著中均有这类举例，就不在

此重复。

（七）潜意识思考法

又称捕捉灵感法。即策划人在接受委托项目，已经进入研究和冥思苦想状态而又苦于在某些关键点上没有突破，拿不出“出彩儿”的方案时，就索性放一放，使精神彻底松弛下来；不要强迫自己想这些策划问题以及多少天内完成方案写作等，而是甩开课题，干一些与策划无关的事，让自己的潜意识来思考与策划有关的事。策划中最关键的这层窗户纸也许就会在这时被捅破，而使策划变得豁然开朗。我国古代就有对重大思想成果产生时间、地点的探究，认为不是在书斋、案头，而是在“马上、枕上、厕上”，即重大问题的思考并获得突破、得出明确看法或结论，多是在思想相对松弛的“非办公时间”和“非办公地点”。而现代人取得重要思维成果的统计表明，也多是在“车上、床上和散步中”，即同样是在思想相对松弛的“非办公时间”和“非办公地点”。这种耦合不能不说是规律使然。著名的阿基米德定律，就是在阿基米德百思不得其解而后到浴池洗澡时，发现人下到池中、水溢出来这种现象后“顿悟”，继而用后来的实验加以证实并抽象成公式的。某著名物理学家、诺贝尔奖获得者的获奖成果，也是在实验室历经多少次失败仍无进展的情况下，到美国加利福尼亚州的海滩游泳，上岸休息时遇到大学同学，在愉快的长谈后产生的；与同学告辞后，这位物理学家的思绪下意识地转到自己研究的命题上，忽如开闸的流水一样一发不可收拾，他赶紧找支小棍将脑海中的推导公式写在沙滩上，继而加以整理、完善、实验验证，形成划时代的物理学成果。

（八）观察法

观察是策划人了解外界事物、获得直接感受或经验的基本方法。离开实地的、现场观察，策划人便无从获得第一手资料和对事物的直觉判断。因此，策划人出于职业需要，要练就一双

“慧眼”，勤于观察，善于观察，在观察中发现差别，发现联系，发现蛛丝马迹中蕴藏的信息，再“去粗取精，去伪存真”，于细微处洞察未来。如观察别的店的促销策略，观察各个店促销招数的不同；观察顾客对哪些促销措施反响热烈，对哪些反应平平。这种观察多了，积累的经验多了，一旦某商家请策划人“出山”，帮助策划个促销方案，就会心中有数、出手不凡。

（九）征询意见法

征询意见是为了获得改进产品或经营的直接依据。策划人在接受委托项目、着手研究之前，运用征求意见的方法获得更多的信息，并借此打开或拓宽进行策划的思路。采用这种方法一定要注意，除了征询专家的意见之外，最主要的是征询用户，特别是最终用户或直接用户的意见，如产品或店铺服务的对象是妇女或是儿童，要请他们发表意见，特别是对产品功能、造型、使用或携带的方便性、安全性方面缺陷的看法及改进意见，还包括对商品陈列布局、店堂环境（亮度、音响）、标志标识、促销酬宾措施等的意见，作为改进工作或策划新的活动的依据。当然，对征询的意见还要判断和整理，使之符合策划活动的总的宗旨而不能相悖。

（十）嫁接或“搭桥”法

由于商业策划遇到的具体课题复杂而多样，有的不仅无现成的范例、方案可循，甚至在人们现在使用的多种策划方法中也找不到合适的方法。这时就不妨采取一些其他行业或领域中别人用过的方法或结论，再结合本策划项目的行业特点和要求，加以移植或嫁接，我们称之为“搭桥”法。这样，从其他行业、领域、项目的成功之处获得启发，应用到所面对的策划项目上，也不失为一种可用和有效的方法。

商业策划还可以有其他许多方法，并且富于奇思妙想的策划人正用心智不断创造和实践着许多新的方法，篇幅所限，不再赘述。

二、策划人的思维特征

(一) 有丰富的专业知识和综合知识，而且善于把各种原由的知识或事物信息进行前人不曾有过的组合

组合是产生策划灵感的重要因素。一旦这种组合成功，往往会产生出人意料、甚至化腐朽为神奇的效果。最有典型意义的例子是：美国曾进行过一次对“自由女神”像的大修，修复工程完成后产生了 200 吨的建筑垃圾。纽约州政府想向海洋倾倒或平地深埋，又都认为不妥，或者费用较大或者污染环境。于是纽约州政府刊登告示，愿意出 50 万美元悬赏能妥善处理此垃圾者，条件是不能有任何污染或危害公共环境。告示公布后被一位总觉得“怀才不遇”的市民看到，他的潜意识告诉他，自己真的机会来了。他揣着告示到现场转了一圈后，印证了自己原来的某种奇妙的组合、联想。于是他找到州政府，承诺按要求处理这些垃圾，并要来 50 万美元注册公司。之后他找到一家铸币公司，让这家公司将垃圾中的铜拉走，并铸成自由女神纪念币，拉走多少送回多少；将垃圾中的铅，找公司制成尺子，并在背面刻自由女神像；将垃圾中的水泥块，找公司做成小自由女神纪念碑；木头制成自由女神雕像；最后剩下的渣土，请一家公司拉走，分装在制作精美的塑料盒内，扎上彩带，盒上用金字印上“自由女神的血肉之躯”。然后，注册的公司就在自由女神像附近销售这些纪念品，形势火爆。不出三个月，所有纪念品销售一空。这位策划者分文未掏，连处理垃圾所得加销售收入，在扣除加工费和销售人员工资后，三个月净赚 200 多万美元。正是这种独到的眼光，使他终于实现了自己的“聪明”，也跻身于百万富翁的行列。

(二) 思维没有框框，呈发散状，在某一点上延伸；善于在“不经意”的信息浏览中积累有用的策划素材

举例讲，某生产一次性筷子的厂家找上门来，请策划人帮助其解决产品滞销问题。策划人告诉厂长，让他找一家有外贸出口

权的企业代理其产品向日本出口，只是要在产品的套封和外包装上分别用日文印上星期一至星期五，并印上厂家的电话号码。这不大的改动，竟使产品由滞销变成畅销，许多日本公司、大厦直接把电话打到生产厂家，要求进口这种筷子，产品的价格也从原来的每箱 90 元猛增到每箱 350 元。其实，这是策划人无意中在翻看一本杂志时，了解到日本公司的员工经常是忙昏了头，甚至弄不清今天是星期几。有了这种筷子，员工在中午吃饭时可以澄清一下，员工和公司都觉得不错，于是就有了我们上面讲的“神话”。

（三）策划人更善于对人们认为不可能的事件做可能的假想和判断

某策划人应邀为一家商场的女士内衣柜台做提升销售业绩的策划。按通常的商业惯例，女士内衣的销售都是顾客仔细挑选，一旦购买回去打开包装或穿过之后，不合适也不能退换，否则商家要蒙受损失（而到底这个损失的比例有多大谁也说不清，因为没人实践过）。而策划人提出的策划是：如顾客在女士内衣专柜买了商品不合适，不管开没开包装，穿没穿过，都可以退货。策划人的思维是：人大都是有尊严的，商家承诺女士内衣可以随意退换，真正前来退换的只是一小部分人。因为大多数人购买的商品合适不必退，购买后发觉不合适的人中，相当一部分人碍于情面不好意思退。真正拉下脸来退换的人微乎其微，也就是说，不会给商家造成想像的那么大的损失。再看结果，凡是前来退货的，都是比较精细的妇女，得了便宜总免不了要张扬。所以，每一位退货的妇女实际上都是一个活广告（代价仅仅是十几元、几十元的商品）。而如果这个商场连女士内衣都可以退，还有什么不可以退的呢？口碑传出，对商场的信誉是何等之好！商家实行的结果也恰如策划人的预料。

（四）策划人特别关注产品或店铺与顾客的“接触渠道”

在策划人的思维中，如果某种产品或店铺与顾客的“接触渠道”不合理、不充分甚至是阻断的，那么产品或店铺的顺销甚至畅销就仅仅是一种奢望。因此，策划人在给委托单位进行的策划中，特别注意对不合理的“接触渠道”的改进或衔接。如大庆生产一种拉舍尔毛毯（是一种高级腈纶毯，不含毛，色彩、手感非常好，价格 475 元/条），但摆在哈尔滨的大商场里没人认、没人买，厂家负责人找到策划人请帮忙。策划人仔细考察产品之后，又到销售现场，发现产品旁立着一块牌子，上面写着“请勿动手”。策划人对厂家负责人只提一点建议，把“请勿动手”改成“请君动手”。策划人的思维是：这么贵的毛毯还不含毛，惟一能吸引顾客的是如此好的手感，而销售人员又不让顾客摸，把惟一的“接触渠道”给人为地掐断了，顾客怎么能下决心买这种商品？怕摸坏了，一个月能摸坏几条？结果，一字之差的改动，使这种毛毯的销售量从一个月卖 2 条增至一个月卖 300 多条，并迅速打开沈阳、大连、北京等地市场。策划人也因一字之改而获得 2 万元的策划费，被策划界誉为“一字万金”。

类似的例子还有很多。某商场请策划人为商场的内部陈列搞策划，意在提升销售业绩。策划人仔细考察商场后只提了两条改进意见：一是把黄金柜台加高一尺，二是把儿童玩具柜台降低一尺。前者是因为传统的黄金柜台太矮，不便于顾客挑选黄金饰品，加高之后既便于顾客伏在柜台上精挑细选，顾客也舒服且雅观；后者也是便于小顾客对商品的“接触”，柜台降低后小孩要玩具，家长让售货员拿出来看看，小孩见到自己喜欢的玩具，一把抓到手里不放，现在的孩子个个都是“小皇帝”、“小公主”，说一不二，家长只有掏腰包的份了，销售额能不上来吗？两点策划意见都给商家带来效益，其中黄金柜台的加高，后来几乎为所有销售黄金饰品的商店所采用。

鄂尔多斯羊绒衫打开昆明市场的例子，也说明产品与顾客“接触渠道”的重要。昆明市是个四季如春的城市，最适合羊毛衫、羊绒衫的穿着，是羊绒衫销售最理想的市场。但鄂尔多斯产品最初到昆明后，广告也做了，市场却反应平淡。厂家找到策划人，策划人建议厂家选手感最好、价格又不是最贵的产品用剪刀剪成条，嵌在柜台朝向顾客方的棱处。这样，人们在逛商场时不经意间一摸一触，发现这种织物手感如此之好，于是纷纷掏钱购买，从而使该产品打开了西南地区市场。

（五）策划人充满灵感，悟性极强；观察视角独特，尤其善于选择社会或经济生活中的热点、焦点问题作为策划的切入点

策划人通常都有举一反三、触类旁通的“本领”，并且特别善于在观察事物中比较和发现差异；策划人尤其善于把策划内容、主题与社会热点或焦点问题结合起来，作为策划的切入点。举例讲，1991年河南的一家乡镇企业生产台灯，由于设计造型一般，产品积压40万只卖不出去，老板急切之下到北京寻“高人”。一位策划人为老板支招儿：在台灯造型上加一个“爱国者导弹”模型（《兵器》杂志上有式样）。因为当时海湾战争刚刚结束，连6岁小孩都知道对付伊拉克的“飞毛腿导弹”就用美国的“爱国者”。老板“照方抓药”，两个月后积压的台灯销售一空，老板特意送来8万元酬金致谢。

（六）善于借力发力，“站在巨人的肩膀上”进行策划，以取得事半功倍的效果

有一个著名论断叫做“99+1”，策划人所做的就是这“1”的工作。如同烧水，别人添柴加火，把水烧到99度就不烧了，差1度就不是开水。而策划人最擅长的就是把99度的水再加热1度，使之成为开水，用当前时髦的话讲，叫“资源整合”，用业内的话讲，叫“站在巨人的肩膀上”做策划，借力发力，四两拨千斤，从而取得事半功倍的神奇效果。举一个够得上经典的案

例：十年前矿泉壶问世之初，壶主为产品如何打开市场而伤脑筋。有人告诉他：要想改变中国人千百年形成的饮水习惯，即使是部分人变饮茶为饮用矿泉水，没有 200 万元的广告投入恐难奏效。这时有人向壶主推荐一“高人”，并称此人定能打开矿泉壶市场。见过面之后策划人仔细了解了矿泉壶的生产过程和产品特征，壶主设宴并借酒酣耳热之际套策划人的主意。而喝“高”了的策划人嘴上缺把门的，把腹中良策尽情掏出：壶主最好不要在宣传矿泉水的效用、好处（如含有人体所必需的微量元素等）上下功夫、花投资，这些事早就有人做，专门生产瓶装矿泉水的企业花了不计其数的广告费，反复向消费者灌输类似信息，已是尽人皆知。壶主要做的是：告诉顾客用矿泉壶制成的矿泉水在质量上丝毫不逊色于瓶装矿泉水。壶主尤其要告诉顾客的、也是矿泉壶最大的优势（广告术语叫“诉求点”）是：“三分钱等于一块八”，即用矿泉壶制出的矿泉水与质量相同的瓶装矿泉水的价格比是“0.03 : 1.80”。孰更合算，让消费者自己判断。壶主听了如醍醐灌顶，茅塞顿开，如法炮制后果然效果不凡，从而确立了产品在市场的霸主地位。一时间百姓排队买壶，单位搞公关赠礼品送壶，风风火火，好不热闹。尽管由于出此妙招的策划人被“涮”，而使双方的合作破裂，并演绎出更为惨烈的矿泉壶大战，此事成为后来策划界取笑委托人不讲信用和策划人不懂得维护自身权益的谈资，尽管时至今日矿泉壶早已为饮水机、净水器等新的饮水工具所取代，当年的矿泉壶大战早已灰飞烟灭、尘埃落定，但此案例中策划人留下的灵动的思想火花和过人睿智，仍值得后来的策划人玩味和佩服。

举了这些例子，需要说明的是策划人也是人而不是神，策划人也有策划方案反响平平甚至失误的时候，这意味着此道“艺无止境”，策划人比别人更需要学习，更需要思维训练以不断完善自我。

三、策划人的基本素质

策划人的基本素质包括两个基本方面：一方面是从事策划工作必备的专业知识、研究方法、思维方式习惯、文字表达、信息获取方式和社会交往方面的功底、能力和技巧；另一方面是从事策划这个行当所应有的敬业精神和职业操守。两者缺一不可。前些年由策划界和实业界评出的“中国十大策划人”，尽管当时风骚数载，但如今有的已被投入监狱，有的携款外逃，还有的断然离开这个行当不知去向，剩下仍在兢兢业业干策划者寥寥。究其原因，不在于知识、思维、方法、技巧方面，而在于后者即敬业精神或职业操守出了问题，甚至触犯了刑律，聪明反被聪明误，到头来把自己“策划”进监狱。教训深刻，不由得策划界不彻底反思。因此，重提策划人素质这个问题就显得尤为重要。

（一）具有高度的敬业精神

策划人特别是职业策划人必须具有高度的敬业精神，这是做好策划工作的不竭动力。策划人要有对策划工作的挚爱，把它当做一项事业、一种追求、一种自我实现的方式来做，即使达不到鞠躬尽瘁，也应做到殚精竭虑。策划人不能回避物质利益，物质利益也是“自我实现”的一种自然结果，但应把敬业放在首位。策划人应把个人的荣辱、利益与策划的成功“绑”在一起，为了做好策划，能够忍受屈辱、中伤甚至某种利益损失。没有这种对策划工作的孜孜以求的痴迷，或者今天干策划，明天又发现了更好的赚钱机会而改行或跳槽干其他，这种人注定做不了也做不好策划的事。有一批能独善其身、为策划事业全身心投入的职业策划人，是我们这个飞速发展的时代的要求，也是社会和委托人（商家）的幸事。

（二）广博的知识积累和超常的学习能力

策划人既应是专家又应是杂家。他须有自己专业领域的系统知识，同时又应广泛涉猎相关的知识领域，积累丰富的知识，特

别是了解思维、认知、传播、沟通和心理等方面的知识，能够把这诸多方面的知识结合专业和委托人的要求，在委托项目这个点上“聚焦”，实现突破。同时策划人应具备超常的学习能力，即举一反三、触类旁通的能力，不仅从书本中学习，更能从信息中学习，从情报中学习，从实践中学习，从现场中学习，从解决问题中学习，从困境和危机中学习。总之，策划人应把策划中各种顺利和不顺利的事物都当成学习机会，砥砺意志、积累经验、开阔眼界、增长见识，提高分析和解决问题的能力。能做到这些，才称得上是富有魅力和打不倒的策划人。

（三）对信息和新生事物特殊敏感，远见卓识

通常，搞策划的人都有观察事物极为细致的特点，并且获得信息的渠道广泛，对信息和各种新生事物特殊敏感，从外界披露的信息的微小变化或处于萌芽状态的新事物中，体察或感悟到不为人知的变化迹象或趋势，从而帮助其委托人进行超前于他人和常规模式的商业策划，使之把握商战的先机。这种远见卓识、不拘泥于现实框框是进行策划最可宝贵的地方。

（四）善于形成和推出新概念

做商业的人都有这种体验，搞形象宣传也好，促销活动也好，要想得到顾客的认同和积极响应，并给顾客留下深刻印象，“说一千道一万，不如推出个新概念”，再用简明扼要的文字对其加以说明，我国商业企业中不乏这样的成功范例，如“购物零风险”（此商业管理模式已获国内贸易部管理金奖）、“无障碍退货”、“保真商城”、“绿色环保商场”、“放心超市”等。而商业策划人恰恰善于在企业已经做了大量实际工作的基础上，通过概括、提炼、推陈出新、升华，并形成新的概念。特别是策划人通常对公众心理、认知规律和传播规律有较透彻的了解，以推出新概念的方式迅速提升委托单位的形象，使其在市场竞争中脱颖而出、把握主动。

（五）善于协调各种关系，帮助商家处理公关危机，化危机为商机

好的策划人通常都具有良好的社会关系，善于驾驭和协调与公众、媒体的关系，尤其是在商家由于意外或突发事件造成不良社会影响，出现形象危机、公关危机和信任危机时，能够用独到而巧妙的策划，妥善地协调各方关系、化解矛盾，帮助商家摆脱困境，变被动为主动，挽回不利影响。策划高手甚至可以借公关危机帮助商家树立和巩固正面形象，做到化危机为商机。这既是策划人的使命和价值所在，也是其应具备的又一重要素质。这方面的正反案例，我们将在商业店铺策划一章中具体展开分析。

（六）思辨与文采双秀

好的策划人在进入委托项目的研究后，无论是在大纲阶段还是在方案初稿阶段，往往表现出分析问题条理清晰、富有说服力；对事物的概括和表述准确、精炼、透彻；能抓住事物的本质、洞察未来的格局，见地高屋建瓴，下笔文采飞扬。这种思辨与文采俱佳，是策划人长期“修炼”的结果，并且是无止境的。与此相反，在调查阶段人云亦云，仅仅是把委托人做过的事情描述一番；方案中提不出有价值的创意；分析问题过度抽象，下笔拖泥带水、文字晦涩而苍白，这些都是策划的大忌。

（七）善于交往

“交往是金”，这是策划界的黄金定律。策划人善于、并且自觉地经常与社会各界进行交往，才能随时了解社会和本行业的发展状况及政府的有关政策，得到前沿信息，了解企业的真实需求，了解企业所处的困境和意愿，才好确定用什么方式、从何处入手为企业解决问题。交往，除了是策划人获取信息的重要渠道之外，对策划人接受新鲜事物、补充知识元素、更新观念、调整策划思路和工作方法等也是不可或缺的途径。交往可以使策划人在思想上始终能处在本行业或领域的前列，超前于现实（半拍或

一拍)又紧密围绕企业的实际,策划和指导企业的各项活动。失去交往或者交往不足,策划人就难免失去最宝贵的信息、情报、和实践蕴涵的思想元素的滋养,策划也会变为“无源之水、无本之木”。

(八) 具有良好的职业道德和人格魅力

这在当今经济生活和经营活动中诚信原则受到普遍挑战和严重践踏的形势下,尤为重要。策划人的职业道德和人格魅力表现为:严格履行所签合同中承诺的各项义务;按量(项目及其中的各分项目)、按时完成委托人托付的项目;在策划方案和策划活动的质量效果方面起码使委托方满意,并努力给委托人带来意外和惊喜;不用虚假的数据、情报和一些“放之四海而皆准的”原则敷衍委托人,起码做到“受人钱财、与人消灾”——真正给委托人解决问题;为委托人保密,在合同约定的期限内,不向当事人以外的任何人或媒体泄露或公布策划方案的内容。策划人在任何情况下要对得起“买家”——项目委托人,不为纷繁的物质诱惑所左右,洁身自好,同时又善于维护自身利益;通过高质量完成策划方案和策划过程中的职业自律,树立和形成策划人的诚信形象和人格魅力,并促进策划行业的规范、健康发展。

第五节 商业策划的相关理论与基本准则

商业策划的相关理论是进行策划工作的理论基础,主要包括商品流通相关理论、商业经营相关理论、商业竞争相关理论及商业可持续发展理论。进行商业策划除要掌握和灵活运用上述理论外,重要的是要把握好策划的基本准则,努力实现策划的创新、超前和务实,同时能适应外界环境的变化(权变),给委托人带来明显的经济效益。

一、商业策划的相关理论

（一）商品流通相关理论

商品流通的相关理论告诉我们要注意交易成本最低；确保交易安全；注意集约和优化配置各类商业资源、节约劳动；努力实现交易方式的多样化、现代化与高效化；注意流通组织的合理性与流通效率。这些同样是商业策划的基本要求。

交易成本最低。交易成本既包括直接交易成本（进货成本及交易过程所发生的各种直接费用），也包括间接交易成本（准备进行交易的前期调查、预测及谈判磋商的投入，合同公证费用及合同纠纷的调节、仲裁、诉讼费用等）；既包括物质的资金的投入，也包括时间的精力的投入。交易成本最低就是指上述总交易成本最低。商业策划应站在商家即委托人整体利益的角度，制定出交易成本最低或能不断降低交易成本的优秀方案。

交易安全。如果交易过程中安全性方面出了问题，那么商品流通就会陷入最严重的困难。所以商业策划要高度重视并保证商家即委托人的交易安全。交易安全包括交易资金安全（没有被欺诈或被借故拖欠）、交易物品安全（没有被骗、被盗或大范围损耗、变质）、交易过程和行为安全（交易过程始终在交易主体的控制下进行，是不受外界干扰的自主交易行为）、信息安全（交易涉及到的商业秘密只在当事人之间传播而不被泄露；信息真实、准确等）。

集约和优化配置各类商业资源，节约劳动。主要是优化和集约配置土地、经营场所（规模、地理位置）、用于商业经营的设施和物质技术手段、人力、资金及品牌等资源，通过制度创新和组织机构调整，盘活那些低效或无效资源，使有限的资源发挥更大的作用，实现物化劳动和活劳动的节约。

交易方式的多样化、现代化与高效化。借助电子商务、电子查询和网上交易平台，逐步实现无纸化交易、即时交易，提高交

易频率、减少人为差错，不断尝试各种交易方式的应用和创新。商业策划要针对企业的实际和发展要求，有步骤地为商家导入现代交易手段，使其更为主动和有效地占领市场。

流通组织的合理性与流通效率。流通组织的合理性属于企业内部管理问题。而流通效率属于宏观层面的问题，包括信息反馈、信息传递及时、迅速，科学设计企业的最佳经营规模及最佳采购、销售半径；努力将流通中的过远运输、迂回运输降至最低，流通中的物质损耗减至最小。

（二）商业竞争相关理论

竞争是自然界万物生存和演化的基本法则。商业竞争实为市场经济的本质属性使然。商业竞争的内容无外乎经营内容及方式的竞争；经营要素（如店铺的面积和地理位置）的竞争；资本实力和融资能力的竞争；企业形象和商誉的竞争；经济效益的竞争；经营者总体素质的竞争等。商业竞争的目的，都是要争取更多的客流量从而得到更多的市场份额。倡导公平竞争，反对和抵制不正当竞争，是商业竞争理论的核心内容。为此，要提高竞争主体即商家的核心竞争力，巧妙地运用竞争手段和竞争策略。

倡导公平竞争，反对和抵制不正当竞争。尤其是要坚决反对以挤垮对方为目的、商品售价低于进价、带有倾销性质的价格竞争；反对在经营活动中以各种方式直接地、间接地贬低、诋毁竞争对手；抵制运用虚假广告、虚假信息、虚假承诺对消费者进行误导、达到骗销目的的行为；加强行业道德自律。

培养和提高竞争主体的核心竞争力。商家的核心竞争力主要包括：店铺的地理位置和外部环境；硬件设施的配置；货源渠道；商品和服务的质量；营销理念的前瞻性；商家对消费需求和时尚的把握、诱导和影响力；决策层审时度势、控制运作及作业层的基本业务素质；对突现商机的反应能力和对突发事件的应急处理能力；内部管理的规范、精细和有序；经营活动中文化氛围

的营造以及商誉的提升等。商业策划就是要根据商家的实际，围绕上述核心竞争力的构成内容，并针对商家的缺陷，制定严谨而又切实可行的方案。

巧妙地运用竞争手段和竞争策略。当前，竞争的手段随着竞争程度的加剧，变得越来越多样化和综合化。但其基本点仍然是围绕“赢得顾客满意”和“高科技手段在商业经营活动中的广泛应用”这两个基本方面展开的。商业竞争的策略有：窥探策略、打入策略、渗透策略、对抗策略、维持策略和转向策略等。商业策划就是要帮助商家在“赢得顾客满意”方面不断地拿出有新意的方案，并根据企业的具体情况巧妙地选择和运用竞争策略，达到胜出的目的。

（三）商业经营相关理论

商业经营的相关理论告诉我们：任何经营活动一定要注意通过优质、诚信服务取信于消费者，通过有效地组织各种经营促销活动，拉动和刺激内需，使经营形式不断创新、经营内容贴近百姓需要，并在经营过程中努力塑造良好的企业形象。

优质、诚信服务，维护消费者权益。经营活动离不开为顾客提供商品和服务。以优质、诚信服务面对顾客，并在经营过程中尊重和维护消费者权益，杜绝误导、欺诈是商家必须坚持的基本经营宗旨。经营者切忌自以为聪明，做好圈套等着顾客钻。如若不然，到头来终将落得“恶有恶报”。如 2001 年 10 月黄金周期间，北京某商场在 9 月初就推出“买 100 赠 100（券）”活动，并承诺不附加任何条件，商场中的大部分柜台和商品参与此次活动（但赠券的使用时间从 9 月 28 日起）。这项活动的意思表示是明确的，于是顾客纷纷踊跃购物，使商场销售额大增。但到 9 月 28 日可以使用赠券购物时，顾客才发现商家擅自改变承诺，除某些类商品不参加此活动外，接受赠券购物的商品也附加苛刻的条件，顾客须购满 500 元才允许使用 1 张（50 元）赠券，购物

1000 元才允许用 100 元，依此类推。有的顾客手中有 3000 元的赠券，要花掉这些赠券须再付出 27000 元，此时又会得到 3 万元的赠券，要用完这些赠券须再付出 27 万元，商家赠券慷慨而收券却极为吝啬，顾客彻底陷入商家的圈套。待明白真相后愤怒的顾客联名举报、投诉这家商场。此商场虽一时销售额上去了，但落个消费者协会通报、工商行政管理局查处、媒体曝光的结局。更主要的是，如此戏弄消费者伤透了他们的心。有的顾客表示，北京大商场这么多，今生今世不到此商场购物。类似地还有另一家大商场开展的“购 100 赠 50”活动，却偷偷将原商品价格成倍地涨价，198 元/件的服装涨到 396 元/件，再赠 198 元的券。由于许多种商品都进行这种“暗涨”而被顾客发现、举报，亦受到查处。北京王府井一家电讯商场 9 月中旬做广告，拟在 9 月下旬某日以 99 元/部的价格对三种型号共 40 部手机进行特卖，顾客凭商场发的号顺序购买。看到广告后有上千顾客到店内拟购买特价手机，有的是从郊区大兴县赶来，有的顾客在半夜三点甚至头天晚上九点就在店前排队等发号（至开门前始终未见发号）。而商场开门后即挂出号已发完、特价手机已售完的告示。一直在苦苦等待的顾客受到如此的愚弄而怒不可遏，一定要商家给个“说法”。最后店家也是遭到通报批评、查处和曝光。2001 年岁末，河南省通利商场“一元钱买彩电”活动引来上千的消费者，发生几十人被挤伤的严重事故。上述案例表明：任何促销活动、宣传攻势切记要尊重消费者的人格尊严，不要故意侵害他们的权益。同时，进行商业策划，一定不要帮助委托人（商家）共同蒙骗消费者。

通过经营活动，拉动和刺激内需。这在国际经济持续衰退的大背景下尤为重要。此外，商业经营相关理论还强调商家在经营中通过主动的宣传、展示、介绍活动，对顾客的购物、消费行为加以引导；努力探索灵活多样的经营方式，并不断加以创新，使

经营内容贴近大众生活，满足人们的基本需要；以及通过不断改进各方面工作，树立经营主体（商家）的良好形象和信誉，等等。

（四）商业可持续发展理论

商业可持续发展是商家面临的新课题。是做一时的商界英雄、斩将夺魁而后几败俱伤、遭遇灭顶，还是做出品牌、做成百年老店，是对商家的一个严峻考验。商业可持续发展理论告诉我们，要从人力资源、环境意识和环保行动、适应未来的市场变化、形成卓越信誉等方面努力，奠定未来持续发展的坚实基础。

解决好企业未来发展需要的人力资源问题。这是实现商业可持续发展的首要条件。毛泽东曾经指出：“世间一切事物中，人是最可宝贵的因素。……只要有了人，什么人间奇迹也可以创造出来。”而解决人才和人力资源问题包括：建立优秀人才储备制度；完善人才培训、进修和培养机制；大胆选拔和起用有专长、有商业头脑的复合型人才；健全人才的考核、考评和激励机制；形成杰出人才脱颖而出、后浪推前浪的良好势头。

商业经营活动中的环境意识和环保行动。“可持续发展”的本意就是经济的发展一定不能突破环境所能承载的极限。否则，突破这种极限，将给人类带来灾难性的后果。20世纪60年代以来，人类社会已经在不少方面品到这种苦果。商业的发展同样不能突破环境的承载极限。为此，应在经营过程中树立环境意识、付诸环保行动。突出的是在绿色营销和绿色服务这两个领域进行工作。包括经销绿色商品（食品、服装、电器、家具、电脑及手机等）和提供绿色服务（如绿色家装、无纸化交易等）。任何商业活动在争取经济效益的同时一定要兼顾环境效益，不能以牺牲环境为代价。要坚决禁止并努力杜绝出售污染环境、危害顾客身心健康的商品和服务，创建商业上的环保品牌（北京燕莎友谊商城率先通过ISO14000环境认证，为北京乃至全国的商场树立了好的榜样）。

商家在长期经营活动中形成的卓越信誉。商人没有不逐利的，这是商人的本性使然。由于法律意识和职业道德水准的不同，商家逐利的方式也有不同。规矩的商人“君子爱财，取之有道”，以义求利，名（信誉）利（效益）双全。而不规矩的商家见利忘义，惟利是图甚至于不择手段。后者可能短期获利，却会因失去人心而难于持久。因此，卓越的商业信誉是商家可持续发展的金字招牌。国外许多企业经几十年、上百年的发展而历久不衰、不断壮大，除了对市场、对需求的准确把握和灵敏反应外，很重要的在于有卓越的信誉，并由此而形成一大批忠诚的顾客群。通常这些顾客群不会因为经济的衰退或个人收入的改变，而放弃对某品牌（店铺、字号）的选择习惯，这是商家战胜种种困境、渡过重重难关获得持续发展的真谛。商业策划人要注意帮助委托人有意识地培养忠诚顾客群和创建百年老店。

商家对市场的灵敏反应和主动适应能力。实现可持续发展对商家意味着决不能毕其功于一役，否则只意味着“眼下发展”。而要实现招招领先、仗仗胜出，这要求商家有灵敏的市场嗅觉，能经常地、自觉地了解市场、预测市场，并根据市场的最新变化及时调整经营对策（从经营内容、经营方式到具体的促销方案、广告宣传等），做到人（竞争对手）变我变，人未变我先变，争取先机、把握主动，从容实现业绩增长和企业发展。

一脉传承并不断更新的商业文化（企业文化）。这是商业可持续发展的精神支柱。舍此而论商业的可持续发展，便只有“硬件”的外壳而缺乏内在的灵魂。同时，商业文化（企业文化）又要在市场经济中与时俱进，不断更新和提炼，成为反映时代特征和企业生存目的，鼓舞员工士气，并带动企业创新、进取的最重要的精神力量。我国的商业企业在过去的几十年（甚至上百年）的风雨历程中，特别是在近些年来经历市场经济的洗礼、锤炼后形成了自己独特的，并深受广大顾客认同的商业文化（企业文

化)，不仅为本企业带来可观的经济效益，而且为未来的发展提供了不竭的精神动力。

此外，保持商业“生态系统”的平衡（大中小店铺共存；各种商业业态相互补充；各种经营方式、交易方式相辅相成）；经营主体（商家）在改进经营活动的物质技术手段方面的持续投入；商家组织和整合各种资源（信息、人才、资金、品牌、店铺等）的能力等等，这些也是商业可持续发展的基本条件和商业可持续发展理论的基本要求，是进行商业策划活动应严格遵循和依据的。

二、商业策划的基本准则

（一）创新性

商业策划的创新性体现在多方面：思维创新；观念（理念）创新；经营运作模式创新；组织构架创新；经营管理的物质技术手段的创新；处理与客户、媒体等公共关系方面的创新；等等。

创新是策划的基本要求，也是商业策划的首要准则。策划方案离开创新，或者步其他策划方案的后尘，或不顾委托企业的实际情况、照搬照抄其他企业的做法，其结果要么是以失败而告终，要么是策划与没策划无明显区别，策划的最终结果远不如委托人的预期。在现实中不少平庸甚至失败的策划案例，其根源也在于方案本身缺乏应有的创新性。

（二）超前性

商业策划一定不能就事论事，而应站在企业发展战略的高度，审时度势、放眼未来，运用系统观察和思维的方法，处理策划中的细节问题。源于现实又一定不能拘泥于现实，策划方案在总体上要能适度超前，对未来的经营格局、竞争态势、发展战略和具体措施等做出前瞻性的分析，用以指导商家据此更合理地配置商业资源，保持其在竞争中的主动地位，并获得长远利益。

（三）务实性

这既是商业策划的准则，也是商业策划在方法论上必须的要求。策划人在确认课题、启动项目后，必须深入实际、深入现场调查研究。包括：围绕策划的内容和要求进行现场调查、观察，发放调查问卷，召开小型专题座谈会，与企业内不同层面人士进行访谈等，并通过独特的信息渠道，了解本行业发展的最前沿信息及竞争对手的情况。在此基础上，形成针对性和操作性俱佳的策划方案。对策划方案中与委托单位现实做法有不一致的地方，通过相应的交流会或培训等方式与委托单位达成共识，澄清和排除策划方案实施中的误解及各种障碍。特别要注意的是，策划方案切忌通篇的理论分析，切忌过度抽象的结论。须知那些“放之四海而皆准”的方案是最不受委托单位欢迎也是最不受用的。

（四）权变性

能适应未来不确定的环境的变化，策划方案才有生命力。权变性准则除了要策划人和委托单位树立随机应变的观念，并主动预测标的对象的未来变化之外，重要的是要在策划方案上体现权变性要求：一是策划方案中的指标或指标体系采用弹性指标替代刚性指标。具体讲，策划方案中不仅用数量指标，而且更多地采用幅度指标，有高有低，使方案具有弹性。当未来形势发展有利时，指标的实现就高不就低；未来形势出现不利时，指标的实现就低不就高，不会因此影响企业的工作士气。二是在方案的措施部分除常规措施外，还应有预防外界条件发生不利变化的应急措施或补救措施。三是可能的话在人力、物力、财力上为未来最不利情况（发生的概率很小）做相应的准备，制定有关预备方案或修正方案。

（五）效益性

又称利益主导准则。即策划方案的实施必须为委托人带来较高的利益回报或明显效益。这是委托人为策划提供各种条件、投

入诸多资源的目的也是要求。效益有眼前效益和长远效益之分，有直接效益（有形效益——市场份额、销售额、利润等）和间接效益（无形效益——知名度、美誉度、品牌价值提升；核心竞争力增强；销售网络形成与优化；人才储备、技术储备充足等）之分。策划人要兼顾这两个方面，争取在给委托人带来更多直接效益的同时，为其积累品牌价值及其他人才、技术、销售网络等资源，使委托人获得持久的竞争优势和发展后劲。

第二章 商业街区策划

商业街区是近代城市商业发展的产物，是沿着集市、店铺、店铺群这样的轨迹演化而来的，一般都印有该城市独特的地缘文化的深深烙印。发展至今，许多现代化的商业街区都具有开放性、包容性和融汇多元文化的特点。这种历史性、开放性、包容性所体现的文化内涵，对商业策划工作提出了极高的要求：不仅要求策划人掌握足够的信息量，而且要把握好策划工作的思维角度；既能深入发掘历史的文化的东西，又能兼收并蓄，从国外商业街区发展的进程和现状中找出某些规律性的东西为我所用。因此我们说商业街区的策划是商业策划中涉及要素最为庞杂、制约条件最多、工作难度和工作量最大的内容。为此，要把握好商业街区策划与相应规划的关系，熟练掌握商业街区策划的相关理论；进行科学的商业街区功能定位，明确相应的功能分区，并通过一系列运营措施的设计与安排，促进商业街区的功能实现。

第一节 商业街区策划的一般

进行商业街区的策划，必须要了解商业街区的不同类型与形成机制，这是商业街区策划的基础。商业街区类型与形成机制的不同，决定策划的起点和要求不同。此外，还要熟悉商业街区所具有的特征，把握好商业策划与商业街区规划的关系，以相关的理论（城市规划理论、城市区位理论、错位经营理论等）为指导，使策划方案对商业街区核心竞争力的提升和持续发展产生积极的推动作用。

一、商业街区的不同类型与不同形成机制

商业街区的不同类型，主要的是根据商业街区的经营规模和主题（特色）来进行划分的。一般地讲，比较典型的商业街区有三种类型：

（一）主题型

一般是以某种主题作为商业街区的基调进行经营，满足有这种（主题）需要（如购物、就餐、小酌等）的顾客群体。这种主题既构成商业街的经营特色，也是最好的卖点。通常，这样的商业街区很少能找到主题以外的成规模经营的其他主题（如百货、副食等）的店铺。如北京的东直门内的餐饮一条街，三里屯的酒吧一条街，十里河建材一条街等就属于这类主题型商业街区的典型。由于经营特色鲜明，其辐射的半径往往相当大，生意也比较“火”。

（二）综合型

是以全方位服务于各类（或大多数）消费群体为特征的商业街区。通常其经营规模庞大，业态众多，商品丰富。不同的消费群体均可以在此找到自己需要的商品和服务。这类商业街区利于顾客挑选、方便比较。“一站式购物”，集餐饮、休闲、娱乐、旅游于一体是其最大卖点。如北京的王府井商业街、西单商业街，上海的南京路等都属于这类商业街区的典型。其中，有的商业街区还由于其地处城市核心区和规模巨大而客观上成为“中央商业区”（或商业中心区）。这类商业街区在其辐射的区域内对顾客的吸引力很大。

（三）混合型

是以若干主题构成商业街区经营基调的又一种类型。它介于主题型和综合型商业街区之间，经营主题既不“惟一”，又不像综合型商业街区那么杂。辐射的范围大于综合型商业街区又小于主题型商业街区。如北京市的“大都市商业街”就是这种典型。

它含有“东方时尚”（服装）、“体育天地”（体育健身用品）和“科技时空”（电子通讯产品）等主题。这类商业街区是一种较新的形式，其经营能否获得预期的成功还有待时间的检验。

根据商业街区的不同形成历史和形成原因（我们称之为不同形成机制），可以将其分为三种情况：

（一）历史绵延

我国许多商业街区的形成，经历了上百年的风风雨雨，有着厚重的文化积淀。如：北京王府井商业街，最初是清王朝末年紫禁城中的太监盗取宫中物件后就近变卖，形成许多摊群，最后演变成老东安市场；还是与皇城有关，守城禁卫经常到这条街上饮茶和小酌，下值的官员在此散心，逐渐出现一批饭馆、茶馆、酒肆、书馆和戏园子等，经漫长岁月演变发展而成为近代商业街。北京的大栅栏商业街是由于清末、民国初年这里云集了一大批诸如同仁堂、张一元、内联升、马聚元、步瀛斋、瑞蚨祥、谦祥益等著名老字号，而确定了其文化底蕴深厚的商业街地位。广州市步行商业街则是从清朝鼎盛时期的著名“十三行”演变而来的。

（二）新中国成立、改革开放特别是市场经济的催生而逐渐形成和发展起来的商业街

如：北京的西单商业街；上海的南京路、淮海路商业街；深圳的华强北路商业街等。其形成通常经历了雏形期、快速成长期、稳定调整期等，有的还经历了大规模改造的“二次创业期”。这样的商业街区，不仅在所在城市中拥有相当高的知名度，而且也是外省市顾客甚至外宾经常光顾的地方。这类商业街区最初是以大商场为“龙头”（如上海南京路的“上海一百”、“上海六百”；北京的西单商场等），以百货业或传统零售业为主；经历从计划经济向市场经济，短缺经济向“过剩经济”的过渡，现在已形成多业态并存、规模较大、设施现代化程度较高、多种所有制和经济成分、多经营主体且充满活力的发展格局。在此，我们结

合所掌握的某些资料对北京的王府井和西单这两大商业街区的基本情况进行一些对比：

示例

西单商业街区与王府井商业街区的综合比较分析

西单商业街区与王府井商业街区是北京目前最大的市级商业中心，它们同处于北京中心区，并以天安门—故宫为轴大致相互对称。

对两街区的商业构造和环境基础进行比较分析的目的，是帮助我们较全面地掌握市内传统商业中心的基本布局和发展态势，用差别化、匹配化的思想处理西单商业街区的局部规划，从全局的、战略的高度部署西单商业街区的商业业态，使之更加科学、合理。

一、街区特征及商业建筑形态的对比

1. 规划特征的对比

西单商业街区既是交通枢纽又是商业中心，是兼具城市两大功能的复合式街区；王府井商业街区则是适当兼容公交线路的商业步行街。

2. 建筑形态的对比

西单商业街区以大型的、组团式的高层建筑群落为主；王府井商业街区除东方广场为组团式建筑以外，街区内以单体的传统商业店面建筑为主。

3. 街区规模及商业延展性的对比

西单商业街的中心地段——西单北大街，南起西单路口，北至灵境胡同口，全长 880 米，然而其商业节点绵延不断，南自宣武门起，北至新街口豁口，全长达 5460 米。王府井商业街的中心地段南起长安街，北至灯市西口，全长 810 米。灯市西口再向

北延伸断点稍多，至美术馆止，全长不足 2000 米。

在建设规划中两街区都注意了商业的层幅与厚度，西单商业街区将重点向西扩充，形成网状格局；而王府井商业街区一方面同与其平行的银街建设相互呼应；另一方面以金鱼胡同为中心形成旅游饭店一条街和东华门餐饮一条街，构成规划中的“金十字”格局。

4. 交通通达性对比

商业中心的交通通达性由下列要素构成：第一，公交车辆的线路数量、频次、停靠站与商业中心点位的接近程度；第二，自行车的可进出性和存取的便捷程度；第三，轿车的可进出性和泊位状况；第四，行人沿街步行和过街穿行的顺畅程度和安全程度。

(1) 公共交通状况对比：两商业区公共交通状况的对比见表 2—1。

表 2—1 公共交通状况的对比

商业街 名 称	路宽（米）	地上公交 网络状况		地铁	频次比较	停靠站与商业 中心点位的接 近程度
		南北向	东西向			
西 单	70	5 条	8 条	苹四线	类似	接近
王府井	30	4 条	9 条	苹四线	类似	接近

由表 2—1 可知，公交的通达性，除了西单在道路宽度上具有明显优势外，其他对比项差别不大。

(2) 自行车可进出性对比。西单商业街区允许自行车进出，且街内设有多个自行车存放处，对于购物者较为方便；王府井商业街区则禁止自行车进出，骑车者需将自行车存放在街口。

(3) 轿车及其他车辆的可进出性及泊位状况。驾车购物首先需要停车车位，其次是希望泊启方便、快捷，因而靠近购物区的较宽阔的地面停车场是最理想的。

西单商业街区在大型商场外有地面泊车位 40 个，目前数量不足。西单赛特地面停车泊位有 30 个左右，并有地下二层停车位若干；“西西工程”及西单东南侧建筑竣工时，停车泊位大致可满足需求。

王府井商业街区建有立体停车楼一座，设计泊车位 500 个，但未正式启用；此外，新东安地下三层为停车场，世都地下二层亦为停车场。

(4) 行人沿街步行和过街交叉穿行的顺畅程度和安全程度。西单商业街区的行人穿行主要依靠地上过街桥和地下通道，因而便捷程度稍差，安全程度较好；王府井商业街区则可直接穿行，便捷程度较好，但由于有公交车辆通过，安全程度稍差。

由抽样调查显示，商业街区进入者的通行方式的构成为：48%乘坐公交车；31%骑自行车；15%乘坐轿车或其他车；6%为步行。

综合上述情况可以看出，对骑车者和驾车者来说，西单商业街区的通达性更好一些；对公交车乘坐者来说，两区相似；对于街内行人来说，西单沿街行走的通畅性相对好，王府井商业街区则街区间穿行更为方便。

二、商业功能的对比

1. 区位功能的对比

从城市建设的角度看，西单商业街区属于北京城西侧办公区、生活区以及文化区的延伸部分；王府井商业街区则属于北京城东侧商务中心的延伸部分。两个商业区共同夹持“天安门—故宫”城中侧观光旅游区。

西单商业街区的泛辐射范围（东至天安门，西至公主坟，南

至外二环，北至北三环），约 110 平方公里。王府井商业街区的泛辐射范围（东至建国门，西至天安门，南至外二环，北至北三环），约 60 平方公里。

2. 商业能量的对比

西单商业街区现有大店、名店商业经营面积 14.2 万平方米，在建和即将开业的总共约 17 万~18 万平方米，西单北大街北段规划商业建筑面积约 24 万~25 万平方米。

王府井商业街区大店、名店经营面积为 20 万平方米，整个街区商业经营面积为 34 万平方米。如果将银街视做王府井商业区的外围部分，则其总体商业面积还要增加。

3. 空间组织内容的对比

西单商业街区以街口的文化广场为基本形象载体，大型的、综合性的商业相对分散，专业店、名店和特色服务错落布于其间。街区除了购物及相应的配套服务功能以外，文化功能也相对突出，除了北京图书大厦和文化办公用品的特色经营外，影剧院等满足全方位经济文化消费需求的项目将尽可能齐备。

完全建成的王府井商业街区实际分为两部分，形成以街外的东方广场的巨型综合商业为“龙头”，街内的“龙身”为“1+2+n”的经营格局，即一个购物中心，两个大型商场和若干个具有特色的专业店、名店、专卖店，商业布局相对集中。整个街区还以满足消费者的物质需求为主。

4. 业态构成的对比

西单商业街区在改造之中有较详尽的商业布局和业态匹配的规划论证，在其建设规划中对商业、饮食、服务、娱乐、休闲、会展等业种、业态进行了全面的考虑，甚至做了数量上、方位上的设计，按照国外商业中心的一般规划的经验，未来西单的零售商业约占 40%，饮食、服务、娱乐业的比重将有适当增加。

王府井商业街区从建成的格局看，整条商业街以零售商业为

主。这在节庆期间客流高峰时段显现出饮食、服务、娱乐等业种相对不足，从而带来一系列问题。

西单商业街区酒店业欠缺，周围除民族饭店（四星级）外，仅有山水宾馆（二星级）等少量的酒店经营。

王府井商业街区在这方面较有优势，除南侧北京饭店外，二期工程后北侧将有 13 个酒店。这给该商业区夜间的繁华提供了可能。

5. 客流量及客流构成对比

西单商业区峰谷客流量在 15 万~30 万人次之间，平均日客流量约 20 万人次。王府井商业街开街后客流峰值曾达到 90 万人次。

由于西单商业街尚在改造之中，因此没有形成展现全貌之初的轰动效应。目前在西单的客流中，本地顾客占 70% 以上；而在王府井的客流中，外地顾客占 80% 以上。

6. 当前销售状况对比

以西单商场与王府井百货大楼两家大型综合百货企业作对比，西单商场平日日销售为 330 万元，王府井百货大楼为 230 万元；节庆高峰日西单商场与王府井百货大楼同样达到 530 万元，然而其环境客流背景前者为日均 30 万人次，后者为日均 90 万人次，即成交率和单笔成交额西单商场要高于王府井百货大楼。

7. 经营目标定位对比

作为市级商业中心，在目前激烈的市场竞争中，不论西单商业街区还是王府井商业街区，都十分重视争取本地顾客，争取核心商圈内的顾客。

然而，由于王府井商业街区的历史和目前其“国际化、现代化商业中心”的基本定位，它将作为向国际、国内展示北京经济风貌的主要“窗口”，其市场目标将更侧重外国人和外地人。

西单商业街区作为后发商业街区，同样是北京现代化商业的

“窗口”；然而，它在兼顾为外国顾客和外地顾客服务的同时，其目标市场将更侧重北京各阶层市民。

三、成长状况的对比

1. 生长速度的对比

西单商业街区无论是在数量上还是在空间上，发展速度都要快于王府井。

西单商业街区从 20 世纪 60 年代以西单商场为生长点，经过三十多年的发展，已形成以西单北大街为中心，连续不断的、贯穿南北五公里多的巨型商业街，其发展速度在北京地区首屈一指。

2. 街区知名度的对比

王府井和西单的知名度在内容和形式上有各自的特点：

(1) 西单商业街知名度的特点。第一，具有本土的植根性。西单商业街广泛地为长期生活在本地的北京市民所悦纳、接受和熟识。在西单购物和消费的完成率和满足率较高。其原因来自两方面：一是其商业行业齐全、完备；二是商品和服务贴近本地各类型、各层次消费者的需要。这种本土的、朴素的认知，是知名度构成体系中最可贵和最具开掘价值的。第二，具有高速的成长性。尽管西单商业街区发展历史较短，然而其知名度的扩张速度倍增于王府井，目前不论在政府的城市规划还是在民众抽样测评中，西单商业街的实际地位和名声均可与王府井并行。

(2) 王府井商业街知名度的特点。第一，具有历史和传统的延续性。王府井商业街兴起于清末民初，至今有一百多年的历史，它是在东安市场（社会游资）、北京饭店（法资）和协和医院（美资）等大型投资项目的带动下，吸引大量商号逐渐发展起来的。建国之后，在百货大楼、儿童商店、工艺美术商店等各类专业特色店的组建、发展之后，形成了其北京市商业中心的特有地位。其知名度具有传统的、历史的基础。第二，具有地域和文化的跨越性。长期以来，王府井作为北京商业的“窗口”和多年

来旅游的常规项目，更多地为外国游客和外地游客所接受和熟识。即在异地、异文化环境中，王府井商业街区的知名度较高。第三，具有典型形象的代表性。老东安市场的民俗业态、百货大楼作为“新中国第一店”的名气、以张秉贵为代表的百货大楼“一团火”的商业服务精神，以及王府井商业街街名的由来等等内容经过总结，成为传播的节点，给人以具体化的印象。

结论：

由于西单商业街区尚处改造之中，王府井商业街区亦刚刚开街，且东方广场刚刚投入运营，因此，目前难以将两者作精确对比，但就上述情况加以梳理，我们初步认为西单商业街区必须扬长避短，从以下几方面搞好自身发展：

第一，根据北京各阶层市民的多样化需求，对大型商业店铺进行区别化定位经营设计，对专业店进行特色经营设计。

第二，开展立足北京，面向全国，面向海外的形象宣传，建设系列化的、北京人耳熟能详，外地人和外国人充分知晓的商业形象、服务形象、地域形象。

第三，从以人为本、方便顾客的角度出发，搞好交通的动态管理和静态管理，以及过街设施的设计。

第四，鉴于西单商业街线长、段多、规模大的状况，要加强核心商圈以外的客流的吸引，特别是对西部地区，要在海淀区尚未形成固化大型商业设施群落之前，增加对海淀区的辐射和吸引，尽快建立顾客的普遍性、习惯性和依赖性购买。

第五，西单商业街区除了面向市民生活以外，要面向金融业、面向旅游业、面向文化教育业。

（三）近年来城市大规模拆迁和道路扩建，开发建设而形成的商业街

典型的如北京的平安大街和北京大都市商业街等。其特点是

在整体规划、大规模拆迁、配合道路的拓宽的基础上开发建成的。在建筑风格上有的是“明清”风格，有的是现代都市风格，设施一般都能配套（但也有因失误而不配套的——如北京平安大街建设时店铺周围没有预留足够的停车场地，致使商家进驻后由于停车场的困惑影响整条街的“商气”和店家的经营）。然而其开发成本及租金价格均较高，铺面的招商招租和“商气”的培养需要有个过程，顾客对其认同和接受亦需要一定的时间。

从以上介绍的情况看，各种不同类型和形成机制的商业街区各有其特色，也有其存在和发展的道理。这里需要说明的是：在为不同类型和形成机制的商业街区进行商业策划时，策划工作的起点和要求往往有很大的不同。通常，老商业街的策划：应着重其历史的人文价值和文化内涵的继承和发掘，寻找历史与现实、历史与未来相传承的“结合点”，以此增加对商业街区顾客的吸引力，满足人们“寻根”、“怀旧”、“文化回归”的情感需求。新商业街区的策划：应配合新建的店铺、时尚的装修和各种现代化设施，着重突出和体现商业街区的时代气息和前卫、个性的经营理念，增加对目标顾客群体的亲和力。

二、成熟商业街区所具有的特征

从我国许多城市商业街区的发展现状看，成熟的商业街区主要有以下特征：

（一）店铺林立

这样的商业街区，既有大体量的巨型单体店铺，也有五花八门、经营各异的小门小店，经营的商品丰富多样、应有尽有，服务诸多消费群体（妇女、老年、儿童、成功人士、时尚青年等等）。各类顾客均可在商业街区找到自己需要的商品或服务。

（二）业态齐全

尤其是综合性商业街区，业态齐全，集购物、餐饮、休闲、娱乐、观光旅游为一体，满足顾客全方位的需求，是这类商业街

区的一大优势。

（三）特色鲜明

尤其是主题型商业街区，如北京东直门内的“餐饮一条街”、北京马连道的“京城茶叶第一街”、北京三里屯的“酒吧一条街”都以其内部环境的营造、营业时间、经营商品（或服务项目）的品种和风味、价格定位、扎堆经营（形成互补、互衬）而给光顾者留下深刻印象，许多顾客正是被这种独具匠心的特色所吸引而成为“回头客”。

（四）市场选定

根据商业街区形成过程中政府干预程度来划分，可以有两种不同的发展模式：一种是政府造街，借街兴“市”，其结果是失败的多、成功的少，主要原因是政府干预过多，行政色彩过浓，而市场是不相信“长官意志”的。这样的案例很多，如20世纪90年代初期北京的隆福广场和世纪末的隆福“小吃一条街”都或多或少有这种痕迹。另一种是自发形成，政府引导并适当加以规范，结果是成功的多，原因是这样的商业街区本身具备内在的成长机制，是在市场的无情洗礼和淘汰中最后被保留下来的，如北京东直门内的“餐饮一条街”。这种由市场选定的商业街区，其生命力将会随着经济形势的向好而愈加旺盛。

（五）交通便利

成熟的商业街区除了本身坐落的位置较好（如根据北京大学经济地理学教授的研究，北京西单商业街坐落在北京的城市几何中心、人口加权几何中心、市内交通中心、对外交通中心和物流运行中心）外，其外围的交通也较为便利，有多条公交车线路抵达或路经该商业街区。这样，使得商业街区的对外辐射半径较大，可以吸引更多的客流量。

（六）设施配套

成熟的商业街区内公交车站、地铁站、停车场一应俱全；有

多座地下通道或过街天桥（廊桥）；敷设无障碍设施；路椅、书报亭、冷热饮齐备，既方便人们换乘车，又方便人们逛街和小憩。

（七）信誉卓著

成熟的商业街区，不管是有百年的沧桑历史，还是新中国成立或改革开放后新涌现出来的，无不以良好甚至卓越的信誉而著称。有的商业街区本身就是被有关部门命名的“百城万店无假货示范街”；有的商业街内云集了许多“购物放心商店”，“物价、计量信得过单位”和众多的“老字号”。在当今信用体系受到严重挑战和践踏而进入空前危机时期，这样的商业街区尤其受到顾客的青睐，顾客在此购物或接受服务，图的就是这种放心。

三、商业策划与商业街区规划的关系

明确商业街区策划与商业街区规划的关系，对策划人把握好策划工作的切入点和角度至关重要。简单地说，商业街区规划比商业街区策划更为宏观，包含的内容更多更广；而商业街区策划则是更为具体，是商业街区规划实施的一个重要方面。具体讲有以下几个方面：

（一）商业街区规划为商业策划提供了宏观的背景

商业街区规划是城市总体规划和控制性详细规划的具体化，有着丰富的内容。这些为进行商业街区策划提供了大的宏观背景，决定了商业街区内部建设的物理规模。各种对商业街区的策划活动都是在这一宏观背景下展开，在既定的店铺物理规模之下进行的。

（二）商业街区规划有着更广的外延，涵盖了商业设施建设的诸多方面

通常，商业街区的规划包括商业街区的总体规划、商业街区的建筑规划、商业街区的交通组织规划（平面的或立体的）、商业街区的街景规划（建筑外立面、建筑轮廓线、夜景照明、街头

小品、街头绿化等)、商业街区的业态、店铺和经营项目规划等。商业街区策划只是商业街区规划的一个方面,是在商业街区规划的背景下,由策划人调动自身的智慧和所掌握的信息“聚焦”后完成的。

(三) 商业街区规划为实现商业策划提供了不断完善的硬件条件

这种不断完善的硬件条件,包括建筑物的改造、加高;街区道路的拓宽;水电设施的增容,通讯条件的改善,等等。这些为策划人展开新的策划思路,实现策划方案的总目标和分阶段目标奠定了良好的硬件基础。

(四) 商业策划不能突破商业街区规划的基本框架和限定

比如,商业街区规划中对街区内道路宽度的规定(西单北大街的道路宽度为70米,不能宽也不能窄),对建筑物的限高规定(西单北大街的建筑物最高不能超过55米),对建筑体量(总体规模)的规定(如西单北大街最多不超过150万平方米)等。此外,还有对街区内的公共空间、公共绿地、噪音、水资源使用等种种限定。这些限定具有法规性质,没有讨论、协商和讨价还价的余地。因此,商业街区策划不能突破商业街区规划的框架和限定。而现实中随意突破这种框架和限定,并最终招致商家巨额损失的也并非绝无仅有。如地处北京丰台区的丽泽桥建材城侵占公共绿地兴建展馆,区规划局越权审批,建材城开业不久后被北京市规划局查处,并下令将侵占绿地部分限期全部拆除,无奈该建材城被齐刷刷地“切了一刀”,一时间不仅这被拆的上万平米的建设的建设费、装修费全部“泡汤”,而且商城的“元气”大伤,气愤不过的商家将区规划局告上法庭。最终,案子的结果是商家败诉,给商家和从事商业策划的人以深刻的教训。一切突破城市规划和商业街区规划框架和限定的商业策划都是无效的。

（五）商业策划可以在某些局部、环节上对商业街区规划甚至城市规划的缺陷进行一定程度的弥补

商业街区规划既然是由人完成的，就难免存在缺陷和失误。如北京平安大街建设时主观上是想兼顾交通功能、商业功能和仿古建筑功能，而没有注意这些功能有的不仅不兼容甚至是矛盾的（如交通功能与商业功能——马路太宽会破坏“商气”），而且在商业功能方面也不够完善，连现代店铺经营必要的停车场这样的必备条件都在规划和建设中被忽略，致使大街建成后的一年多时间内招商陷入困境，入驻商家寥寥，在相当长的时间内整条大街的“商气”一直不足。只是后来通过商业策划的补救措施，才使这种窘境得到一定程度的改善。从这个意义讲，商业策划可以在某些局部、环节上对商业街区规划甚至城市规划的缺陷进行一定程度的弥补。不仅如此，好的商业策划还可以使商业街区在吸引客流、繁荣市场和对外展示城市形象方面，成为整个城市规划和建设中的一个亮点。

四、商业街区策划的相关理论

（一）城市规划布局相关理论

城市规划布局相关理论是随着近现代城市发展而形成的，由城市规划人士提出并不断完善的一整套理论体系。城市规划是进行商业策划据以依托的大的背景和框架，商业策划不能突破城市规划的原则和控制性详细规划确定的功能分区的基本格局。城市规划理论主要包括城市规划的主导思想（理念）；规划的依据；城市功能的设定与实现；以及城市可持续发展问题等。具体内容主要有：

以人为本的规划思想。城市规划理论本身有一个发展过程，最初是强调建筑的恢弘、气派，城市的整齐有序，人服从于建筑，人服从于城市布局和经济增长。而发展至今，城市规划思想出现了质的变化，强调以人为本，强调建筑、市政设施、交通条

件、商业设施等均应为人的需要，为给人带来方便和享受服务，并注重城市规划和建设中文化底蕴和人文精神的保护和发掘。

形成规划城市的特色，大力发展规划城市的优势产业。城市规划若不能促成所规划的城市的特色的形成和优势产业的发展，就不是一个科学的具有前瞻性的规划。如北京作为开放型的国际化大都市，城市规划特别强调要服务于世界经济和国际交往（于是规划了北京的商务中心区——CBD）；强调高科技产业（包括技术贸易、电子商务等）的发展（于是有中关村“一区五园”建设的规划）；强调旅游文化产业的发展；强调都市工业（食品、饮料、服装、家具、装饰等）的发展；同时强调传统商业、服务业要在创新的基础上实现惯性发展。毫无疑问，上述规划的实现，将使北京的特色和优势产业得到更快的发展。

城市功能分区与功能匹配。城市规划根据城市发展水平和土地价格级差，本着设施相对集中和均衡布局的原则，设定若干“功能分区”，如：中央办公区（COD）、中央商务区又称商务中心区（CBD）、中央生活区（CLD）、其他生活聚居区（大型社区）、文化旅游区、传统商业区、交通枢纽、市政设施、绿化隔离带等，并努力实现各项功能的匹配和互补，尽量避开某些功能与其他功能（如交通与商业）的矛盾与冲突。

注重城市环境和城市形象。现代规划理论高度重视城市形象（街景、建筑轮廓、建筑竖向结构、绿化美化、夜景等），特别是强调建筑与环境、交通与环境、市政设施与环境、商业与环境、人的购买和消费行为与环境的和谐。尽量避免以牺牲环境为代价的建筑、交通、市政设施、商业设施及人的购买和消费行为。

土地利用和土地预留。城市规划理论强调，大城市特别是特大型城市由于土地资源稀缺，要高度重视土地的集约利用，避免浪费，并为城市未来的发展预留较充裕的建设用地。

城市地下空间的开发和利用。有关部门的资料表明：仅北京

市截止到 2001 年末，地下设施的建筑面积相当于解放初期全北京地上建筑的总和。对其中的部分进行商业性开发和利用，既能带来明显的经济效益，又有助于城市开发总体效率的提高。

综上所述，城市规划的理论为进行商业策划提供了宏观的背景和条件，它要求商业策划不能与城市规划相悖。在商业策划中同样要体现以人为本、满足人的方便和享受的需求；在所策划的商业活动中，尽量多地体现城市的功能分区；对城市规划中某些功能定位有矛盾或缺陷（如交通和商业）的地方，通过策划活动加以缓解和弥补；用商业策划营造好的购物环境和商业街区外围环境，并集约地使用土地资源，提高土地利用效益。

（二）城市区位理论

对于城市区位问题的论述，最早是产生于 18 世纪、形成于 19 世纪的“区位理论”，最初是德国的著名经济学家杜能（亦译屠能）提出的“农业区位理论”，后来又发展为“工业区位理论”，它们分别是研究农业生产力和工业生产力空间布局及其相互关系的，继而又出现“市场区位理论”，最终形成比较成熟的“城市区位理论”。

杜能的土地价值理论认为：不同经济活动的现实区位，取决于这种经济活动对特殊空间位置的投标竞争实力。对于一个企业来说，它对某些土地进行投标的投标地租高低，完全取决于它对这块土地所能带给它的预期利润的大小。对于与商品供给企业和广大商品的消费者都具有广泛联系的商业企业来说，具有便利交通条件和密集消费群体的城市中心地区往往可以在相当程度上保障并增加企业的经营利润。因此，商业企业对城市中心地区的土地投标地租就较高。而对于工业企业来说，土地投入的地理位置是否居中往往并不重要，重要的是与其前、后序产业相互毗邻，要有良好的供、排水条件和便利的交通运输条件等。因此，工业企业对城市中心地带土地的投标地租一般并不高。这样，城市中

心地带就一般被商业企业所占用，并形成以商品交换和商品流通为主要经济功能的商业中心。而商业中心又可依照其功能层次和辐射范围，分成高、中、低不同的几个级别。

后来人们的研究也表明，城市商业区主要由中央商业区、区域性商业区和邻里性商业区共同有序构成。对于中央商业区地域范围的界定，在实践中，有些城市以零售商营业额的大小为中央商业区内外分界的标准；有些城市则以土地价格来划定其中心商业区的范围。

根据“城市区位理论”的观点，大城市或特大型城市从核心区向外辐射，在区位功能、级差地租上是循着由高到低、依次递减的规律来进行空间分布的。“城市区位理论”阐述的分布规律是：中央商务区（核心是高级金融区和高级商贸区）、城市公共设施服务业及零售商业、居民聚居区、批发（集散）商业、工业区及库房、果菜基地及一般农田、荒漠地带共七个“层圈”。是什么样的店铺或经营项目，就应在那个“层圈”内。通常，商业街区宜设在第二至第四个“层圈”内，只有这样，城市布局才合理，资源配置才够“经济”。

人们进一步研究发现，城市区位理论提出的各个“层圈”的界限是相对的和模糊的，而并非截然分开的，如第一“层圈”与第二“层圈”、第二“层圈”与第三“层圈”之间通常有着紧密的联系甚至你中有我、我中有你。但第一“层圈”与第五“层圈”之间，或第二“层圈”与第六、七“层圈”之间则是界限分明的，能在第一“层圈”安排的业态或经营项目，断不能放在第五或第六“层圈”；反之亦然。

国外城市商业区位理论的研究是以完全市场经济为前提，以完整的领土、非政治干预、自由的企业和经济购买力平均分布为假定的，因而研究的对象主要是对城市商业区结构、布局等的理论分析，而对影响城市商业发展规划的政治、流通体制、市场的

秩序与控制和管理、新技术的应用等较少考虑，认为这些完全可以在市场的自我调节下合理发展，从而成为以上几种理论模式各有其局限性的主要原因。

（三）商业错位经营理论

在同一商业街区的各商家，如能实现错位经营，不仅可使每个商家的特色得以充分体现，避免同业的过度竞争，而且利于形成互补的整体商业街区优势，提高商业街区的发展后劲与核心竞争力。一般来说，商业企业的错位经营主要表现为以下几个方面：

经营理念的区别。经营理念是 CIS（企业形象识别系统）的核心，不同的企业，即使以相同的业态形式出现，经营同类商品或服务，也会由于其经营理念不同，以及其卓而不群的企业形象而给消费者留下不同的印象，无形中拉近商家与消费者的距离。我们常见相邻的两个商场（如北京的万通新世界商场和对面的华联商厦），业态和经营内容没有多少差别，一个生意火爆而另一家却倒闭，直接原因可能是经营特色和服务水平，但深层的原因却是经营理念的不同。

目标市场的定位不同。商家有意识地选取不同的目标市场定位，了解其对商品、服务的真实需求，并据此采用不同的产品策略、价格策略和营销策略，采取不同的经营方式和服务方式组织经营活动，吸引并为自己特定的目标顾客服务，在目标市场实现自己的经营收益最大。

价格策略不同。不同的商家根据自己运营成本的不同，总体发展战略的不同，商品销售的不同季节，以及自身实力的状况，会采用不同的价格策略，从而在商品价格方面体现自己的特点。如在北京王府井“金街”上，有一家“上品折扣”的商场在价格策略上采取了与街内各商家均不同的“招术”，聪明地避开正面竞争，非常有效。

经营方式不同。商家的经营方式包括售货方式（是开架自选还是柜台销售），以及企业所制定的服务规范、服务内容、服务态度、服务技能、营业时间、操作流程、服务督导和服务弥补系统等。不同的经营方式适合于不同的业态形式，并需根据企业的规模、所处位置、经营品种等的不同而不同。商家应把服务作为经营方式和经营特色的重要一环，努力在这方面的竞争中胜出。

进货渠道不同。这是体现错位经营的又一重要方面。商家以经营本地产品为主还是以经营外埠产品为主，以经营国内产品为主还是以经营国外产品为主，以经营名牌精品为主还是以经营大众化产品为主，将会使本企业在商品档次、商品特色等方面形成与其他企业的区别。

店铺设施的配备与装修风格不同。店铺设施的配备一般与商家主要服务对象相关，比如，高档次种类齐全的设施设备必然增加运营成本，从而提高商品的价格，一般是以对购物环境要求较高的高收入消费者为主要服务对象的；而店铺的装修风格不同则会给消费者留下深刻的第一印象。

店堂布局、货位摆放和商品陈列不同。商场的店堂布局和货位摆放，可以采取行列式，也可采取环岛式等不同形式；商品的陈列可采取平放式，也可采取悬挂式，并配合商场不同的促销活动主题，制作统一的 POP 或促销招贴，从而给消费者以不同的印象。

服务纵深不同。一般有两种类型，一是商品服务型，即以商品的质量高、品种全吸引消费者，带动相关服务的开展；二是服务商品型，即以服务系列化并向纵深发展，带动商品的销售。

（四）商业街长度与“黄金漩涡点”理论

商业街长度理论是从商业街演变的实践中概括提炼出来的，并且正根据实践的新发展而不断调整和修正。从商业街形成的历史看，它是从店铺到店铺群，经过一定的甚至漫长的时间才逐渐

演变而成的。近些年来，由于城市改造和城市发展，许多城市中的商业街或者进行大规模改造，或者进行整体规划、拆除新建或翻建，商业街在单体建筑高度、向两侧的延展以及临街铺面的情况都发生了很大的变化，需要人们结合新的情况研究商业街长度及其相关理论。

通常，理论研究和实践都表明，商业街的长度大约为 640～670 米长最合适。超过这个长度，顾客在逛商业街时，不到街的尽头就已经疲劳。多数顾客就会在短暂休息后打道回府，而不再继续逛了。也就是说，商业街长度以外的店铺的客流量会迅速下降和分流。另外，随着商业街单体建筑的加高（这是发展商利益驱使追求容积率的结果）和向商业街两侧纵深的延伸（即一改过去商业街店铺“临街一张皮”的情形），从理论上讲商业街的合理长度还应缩短。只有这样，顾客才能在“疲劳”之前基本逛完商业街。当然，对此也有不同的观点，有人认为，商业街中尽管每个店铺都想成为街内的“亮点”，但事实上这不可能。整个商业街不可能处处是亮点，每个店都构成商业街的高潮。由于不同店铺的定位有很大差异，顾客不可能逛遍所有的店。因此，商业街的长度再长一些也无妨。事实上，北京西单商业街核心段（西单十字路口至灵境胡同）长度在 880 米（再往北则客流量锐减），王府井商业街长度为 810 米（再往北也是客流锐减），上海南京路步行商业街 1030 米（再往西也是客流明显少而分散），虽然都不同程度地超过 640～670 米的理论界限，但商业街内并未因此而显出客流不足或萧条，而仍是这两个特大型城市的经商旺地。

与商业街长度理论相关的另一项内容，是商业街两侧的客流分布。人们研究发现，南北向的商业街（如王府井和西单商业街）多是东侧客流多西侧客流少；东西向的商业街（如上海的南京路商业街）多是南侧客流多于北侧。分析原因，除了两侧店铺分布和店铺的吸引力外，恐怕更多的是人们的一种行路和逛街的

习惯（即使王府井商业街西侧有号称“新中国第一店”的王府井百货大楼，也仍是东侧的客流多）。

商业街上的“黄金漩涡点”。人们通过对商业街上最吸引客流、聚客力最强的位置的研究发现：客流最多甚至形成打转儿的“漩涡”之处，不在商业街的顶头或把口，也不是在大街的等分中段上，而是在商业街的“黄金分割线”即“0.618”位置处。由于在此处客流量最大，且向各个方向辐射和穿梭而形成“漩涡”，故将这样的地点称之为“黄金漩涡点”。曾经有研究商业的人，请人用摄像机拍摄过实际客流场面，发现许多顾客在此处“打漩儿”，甚至可能不买东西而被人流裹进了店。这个“黄金漩涡点”当然是商家店铺选址的最佳处所在（客流最理想，只要商家在经营上不出大的偏差、富有特色，效益应是十分可观的）。用“0.618”尺度衡量，西单商业街的“黄金漩涡点”在原来老亨得利钟表店附近（现中友百货北侧及马路对面），而王府井商业街的“黄金漩涡点”在原来老东安市场南侧紧邻的盛锡福帽店处。这里有一个掌故，180年前盛锡福的创始人——一位本分的山东商人到北京做买卖，落脚在老东安市场南侧。精明的老掌柜独具慧眼看上这块风水宝地，但已有商户在此坐商经营，使老掌柜无缘拿到这个店铺，只好把紧邻的更向里面的一处煤铺盘过来做帽子生意，但始终生意不好。老掌柜临终前嘱咐儿子：这辈子不行，下辈子有机会不管花多大代价也要把临街的店铺盘过来。小掌柜谨记在心，但直到熬成老掌柜也没能实现这个夙愿，临终前又将遗愿传给下辈。这样一直传到第五代终于等来了机会，临街门店的公子抽白面儿把家业败光，要卖铺子。山东商人高兴地盘过铺面继续经营帽子，生意从此红红火火。尽管解放前兵荒马乱、战火连年加上国民党政府的腐败使百业凋蔽，但盛锡福始终顾客盈门、生意未受丝毫影响（社会上仅剩的不多的客流和生意都被它吸引过来了）。此例也印证了“黄金漩涡点”的存在和它

在商业街中的地位。

总之，策划人要以上述城市规划理论、城市区位理论、错位经营理论以及商业街长度与“黄金漩涡点”理论为指导，做到以人为本同时又遵从规划的框架和限定，根据商业街区所处的“区位”来选择与此相匹配的业态和项目进行策划，通过店铺、业态的互补和错位经营，实现商业街区的整体优势和效益。

第二节 商业街区策划的内容

商业街区策划的内容十分繁杂，需要策划人在掌握大量信息并熟悉商业街区的发展历史和现状的基础上，从总体上把握策划的切入点以及要解决的关键性问题。针对商业街区存在的各种问题（服务群体定位模糊或不合理，经营特色不够突出；业态结构不合理、重复经营且传统百货业过多，而餐饮店铺和休闲娱乐场所过少、所占比例过低；商业街区卖点设计不合理、服务水平参差不齐，“商气”不足；商业街区设施不够完善、配套，外部交通条件不便顾客抵达；商业街区知名度不高，形象和信誉有待进一步提升等等）展开具体的策划，从整体上提高商业街区的知名度、信誉度和经营业绩。

一、商业街区的服务群体定位

这是商业街区及其区内商家确定自己经营策略和价格策略，进而形成和确立自身经营特色的前提。

服务对象的定位之所以如此重要，是因为在竞争充分和市场分层日益明显的今天，没有任何一家店铺甚至一个商业街区的经营能够覆盖和满足全体顾客的所有需求。过去《市场营销》教科书中所讲的“统一的、无差异的市场方针”适用范围越来越窄，其所列举的，认为需求弹性最小的棉布、火柴和盐的例子也不能再说明其观点（棉布由于顾客需求的不同有高支纱、低支纱之别，以及水洗布、棉纺加丝、防皱处理等；盐也有碘盐、硒盐、

餐桌盐、低钠盐之分；火柴除普通火柴之外，还有婚礼上专供新娘用来给客人点烟——不易被调皮的宾客吹灭的火柴；用于商务场合的火柴；印有公司标识广告的火柴和纪念性火柴等）。各种理论上的研究和实践都表明：任何商业街区 and 店铺，不管其经营规模多大和经营什么样的商品，都需要进行服务对象的定位。

服务对象定位准确并配合一系列营销策略和具体活动，就可以与目标服务对象产生某种程度的“互动”，树立并不断提升店铺乃至整个商业街区的形象，吸引更多的回头客；服务对象的定位不准（过高或过低），往往使顾客对商家乃至整个商业街区产生距离感，认为这个街区（及其中的店铺）不是为我这个群体的人服务的，我到此逛逛还可以，但买东西或接受服务还是到别处；服务对象定位如经常出现大的变动，往往会导致新的顾客群体尚未培养起来而又失去原有的顾客群体。这后两种情况是商业经营的大忌。

在具体进行商业街区服务对象的定位时，从大的方面包括两项：一是考虑顾客方面的情况：性别、年龄、职业、收入、偏好、受教育程度、购物理性程度、以及是北京人、外地人还是外宾。二是考虑商业街区自身的情况：商业街区的类型——主题型、综合型还是混合型；街区商业设施的配套程度；街区建筑的风格——古典还是现代；单体、连体还是组团式；物业的租金水平——决定经营商品的档次；各店铺的经营实力和货源渠道；街区的知名度等。通常，综合型商业街区的服务对象定位宜宽不宜窄，而主题型商业街区的定位应紧密围绕其主题来进行，经市场的校验并进行适当“微调”。

策划人要帮助商家乃至商业街区的管理部门（管委会）在充分调研的基础上进行科学的服务对象定位。一旦确定，小的调整可以，大的定位调整一定要慎之又慎。

二、商业街区的特色确定

对特色或经营特色可以从市场营销的角度下很周密的定义。主要是组合商品、服务、环境、文化氛围、业态、商家（店铺）、形象和信誉等要素而形成的具有整体特质的东西。其构成可以包括许多方面：如经营理念的特色、经营商品的特色、服务上的特色、购物环境和街区环境的特色、文化氛围特色、形象与信誉特色等。这里我们从顾客的直接感受来判断，顾客愿意光顾并爽快掏钱的，肯定是这个店铺或商业街区有特色，顾客愿意经常光顾并反复掏钱的，肯定是其特色鲜明，牢牢地吸引住了顾客；顾客只去了一次（掏了钱）后就再也不去的，或者顾客从外面一看就不敢进门的，这个店铺或这条街肯定是没有特色抑或是这个“特色”把顾客吓住了，这样的“特色”没有也罢。

说得再直白一点、“浅层次”一点，在众商家都“宰客”的时候，独我这个商业街区内的店家不“宰客”；在众商家都不讲信用、大搞商业欺诈的时候，独我这个商业街区内的商家讲信用、无商业欺诈；在众商家都嫌暴利不够的时候，独我这个商业街区让利于民、薄利多销，这就是经营特色，是顾客看得见且认同度最高的经营特色，是天大的经营特色。策划人就应从平凡的、普通的又是顾客最需要和易于接受的角度，从系统战略到具体细节进行策划，选好入手点，“于细微处见功夫”，形成令人刮目相看的策划闪光点。

我们举餐饮业见怪不怪的一种普遍现象，来说明经营特色的策划可以如何展开。我们见到许多商业街区中饭店、酒楼，特别是“够档次”的酒楼，都在店内明确示意顾客“请勿自带酒水”，有的对自带酒水的顾客收取数额不等的“开瓶费”；这种明显违背《消费者权益保护法》、剥夺消费者选择权且有暴利之嫌（一瓶五粮液酒在超市卖 248 元，在饭店、酒楼卖 480 元，或自带酒要付 200~240 元的“开瓶费”；一瓶京酒超市卖 15~18 元，酒

楼卖 30~40 元或收 15~20 元的“开瓶费”)的“告示”,这种在世界餐饮业都不可思议的荒诞,在我们许多所谓“够档次”的饭店、酒楼里比比皆是,倒成了“行规”。其实餐饮经营的“软肋”不在于顾客带酒水,而在于顾客根本就不来,怕就怕饭店的服务小姐比顾客还多。倘真如此,维持经营和取得效益便成泡影。那么假如我们策划的餐饮一条街彻底取消这种让顾客怨声载道的告示,其结果会怎么样呢?顾客随意自带酒水,饭店只需把菜品、服务搞好了,环境氛围营造好了,挣自己该挣的、舍弃自己不该挣的钱,还事情本来的合理性,既避开暴利之嫌,又体现对顾客的尊重,并可为餐饮业的“与国际接轨”奠定基础。在我国城市餐饮业竞争、撕杀得昏天黑地的当今,来一个“反其道而行之”——顾客随意自带酒水的“细节变化”,焉知这不是一招“杀手锏”?谁又能说这不是这条商业街的一大经营特色呢?

需要说明的是,经营特色不仅有正面的、正向的,也有负面的、负向的。如有的餐馆地处偏僻的商业街,为招徕顾客有的在火锅底料中放入罂粟壳粉,确实构成顾客盈门尤其是吸引回头客的一大“经营特色”,但这个特色却是违法甚至是触犯刑律的;北京近些年来就查获了不少这样的火锅店,轻则罚款和取缔营业资格,重则对当事人处以刑罚。因此,商家无论如何也不能把违法当成“经营特色”,更不能为求暴利而不顾法律、法规的“天条”;同样,策划人也不能为贪一时之利帮商家出这种“馊主意”、“歪点子”,否则只能落得身败名裂、自毁前程。

三、商业街区的卖点设计

商业街区的卖点设计是街区策划的一个重要方面。卖点设计合理往往顾客盈门、业绩攬升;卖点设计不合理,往往或者造成店铺“门前冷落车马稀”,或者“旺丁不旺财”、“逛庙的多,烧香拜佛的少”。通常,商业街区的卖点可以不止一个。

策划人在进行商业街区卖点设计时要注意的问题:一是抓住

顾客的消费心理。顾客的心理多种多样，但求新求变、安全、便利、求全求好、享受及求实是顾客的主流消费心理。此外，还要在满足顾客的需求上下功夫。二是可能的话给顾客以“参与其中”的余地，给顾客以悬念和想像空间。三是注意突出品位、个性和文化含量。四是充分体现创造力和亲和力，富于奇思妙想，既使顾客有足够的新鲜感，满足其好奇心，使其感到不枉此行，又使顾客觉得这是专门为我（或我这个群体）量身定做（设计）的。五是尽量不要追风或步其他商业街区的后尘，看到别的商业街区风光、火爆，紧随其后，原样“克隆”；实践证明这种做法失败者居多。六是诚信为本，所有的卖点设计都应以商家和顾客的“双赢”为宗旨，切忌耍小聪明，故弄玄虚，做套让顾客钻。

在商业街区的具体卖点设计上，主要有：

（一）商品齐全

商品齐全首先可以便利顾客的比较和挑选，满足其“一站式购物”的需求。顾客到这条街上就可以买到自己需要的各种商品或服务，省去到处奔波之苦，这自然构成商业街区的一大卖点。如北京的马连道“京城茶叶第一街”就是以经营的茶叶商品齐全而著称。在这一条街上有5个茶叶批发市场，200余家经营茶叶的店铺，年交易额超过10亿元，占全国茶叶交易总额的10%以上。其经营的商品大类有红茶、绿茶、花茶、黑茶、有机茶、紧压茶、发酵茶、半发酵茶等；经营的品种囊括龙井、毛峰、毛尖、碧螺、银针、莲芯、翠剑、银钩、大方、瓜片、普洱、乌龙、苦丁、铁观音、大红袍等，应有尽有；经营商品的档次从十几元一斤的普通花茶和北京人爱喝的“高碎”（茶末儿）到极品武夷山大红袍；并兼营各种茶具、茶礼品包装和茶艺、茶道。经营者骄傲地宣称“还没有什么样的茶叶在我们这里买不到”。北京的莱太花卉一条街，其经营部分由花卉早市（交易大厅）和48个独立的花店组成，经营品种极全，且很多是从欧美进口的；

购买者不仅有本市的顾客和城里花店的经营者，甚至有从东北三省来的批发商；日成交额 30 余万元，全年交易额超过 1 亿元，是亚洲最大的鲜花批发、零售市场。2002 年元旦至 2 月 18 日不到 50 天的日子更是达到 3800 万元的销售额。

（二）物美价廉

顾客对物美价廉的判断分为三种情况：一是对自己熟悉的商品或服务的判断。如一件皮衣对城市顾客算不上陌生，顾客根据他人或自己购物的经验以及皮衣的质地、款式和做工，认定其价格应在 1200 元左右，这 1200 元便是顾客对这商品的“期望价格”或“主观定价”，商家的售价高于或远远高于这个价钱，如定为 2000 元或 3000 元，顾客就会认为不值或难于接受，至多是物美但价不廉，他通常会拒绝购买。而消除这种顾客与商品的距离感，可以通过促销、打折，比如将此款皮衣降至 1000 元、800 元或 600 元，低于甚至远远低于顾客的“期望价格”，他就认为是“物美价廉”，就愿意掏钱购买。如打折后是 800 元，顾客买后认为还给自己省了 400 元，这在消费经济学上被称之为“消费者剩余”；在支付能力不存在障碍的情况下，“消费者剩余”越大，顾客购买就越踊跃。二是顾客对不熟悉的产品（如组合音响等）的判断。他判断这类商品是否物美价廉最重要的是听自己“关系群体”（朋友、老乡、同学、同事等）的介绍。这种介绍认为好、合适，他就买，否则就不买。这种介绍主要源于商品本身的内在质量和商家的服务。在顾客不熟悉某种商品，听“关系群体”介绍也不充分时，有时他相信商家（广而言之相信商业街区）可能超过相信商品本身。如在北京国美电器商场或大中电器商场购买商品，几乎没有人对这里经营的商品的物美价廉产生怀疑。三是对完全不熟悉的、全新产品的判断。这时顾客对商品是否物美价廉的判断一方面是部分地相信广告，另一方面是再等一等，看购买者使用后如何评价。这时厂家、商家就要分寸把握得

当地进行广告宣传，把顾客最想了解的商品信息告诉他，不夸大也不粉饰，由其独立做出是否物美价廉的判断和购物与否的决策。策划人应在充分了解顾客消费心理的基础上区分上面三种情况，进行商业街区“物美价廉”这一重要卖点的设计。

（三）服务周到

这种卖点设计主要是针对一些扎堆经营的服务性商家（如婚纱摄影一条街）来进行的。婚纱摄影这类店铺或商业街由于经营内容的特殊性，顾客对其价格计较往往是第二位或第三位的，而首要的是服务：服务过程要规范；服务质量要过硬；服务承诺要及时兑现；服务态度要和蔼；服务中出现意外纰漏要能及时弥补。具体讲，在造型、化妆、服饰、灯光、背景，以及拍摄、冲印、放大、装裱等一系列的细节上要体现个性化和富于人情的周到服务。这样时时处处为顾客着想，是这类商家获利和发展的前提。可以讲离开了服务，类似婚纱摄影这样的店铺、商业街的生存就失去基础。

（四）安全可靠

尤其是对经营“进口”商品的商业街区（食品一条街；药品、药材一条街；餐饮一条街等），其经营商品或服务的安全可靠当然是一大卖点。我们知道，中国是茶叶生产的大国，但却非茶叶出口的大国，美国、欧盟国家都不要中国的茶叶。原因是中国茶叶自己无技术标准，而按美国或欧盟的技术标准中国茶大部分含铅量明显超标，对人体有一定程度的危害。那么我们除了在茶叶生产基地从源头上控制茶叶的铅含量外，能在茶叶经营集中的场所，由权威技术监督机构为每家店铺、每个品种的茶叶进行有害物含量检测，对超标或严重超标的商品封存退回或将问题严重的经销商逐出商业街，对合格的商品张榜公布其含量指标，让百姓真正喝上放心茶（某些茶叶老字号连锁店已做到这一步），这当然是商业街的一大卖点。

药品、药材的经营中，“安全可靠”同样是最大的卖点。笔者了解到我国若干省、市、县有些知名度颇高的药品、药材一条街——其实是假药一条街，因为其经营的药品、药材中有20%~80%是假药或劣药，由于商家的黑心和农民的无知又图省钱，造成这样的商业街还挺“火”，可是交易秩序却极为混乱。对此，如能通过整顿加以规范，重新进行其卖点设计，首先确保药品、药材的安全可靠，同时又保持其交易活跃的势头，这样的商业街才会长盛不衰。

（五）时尚流行

时尚流行和时尚变迁对都市人特别是都市青年人具有永恒的魅力。由经营各类时尚流行商品的店铺云集而成的商业街区，对青年顾客的诱惑是显然的。以北京著名的“银街”——东单商业街为例，尽管这里近年来不断演绎着惨烈的商战，也不乏血本无归、“战死沙场、马革裹尸”的商家，但整个街区的生命力并未受到致命的影响，后来的商家仍是雄心勃勃地进入，形成前赴后继、“你方唱罢我登场”的阵势，应该讲与这条商业街始终代表都市时尚流行不无关系。

（六）浪漫情怀

在繁忙、快节奏的都市生活中，能找到一片宁静、一份悠闲自得、一份浪漫与温馨，对都市人当然弥足珍贵。如果在此还能领略异国情调的洋酒文化和生活氛围，这的确是设计绝妙的卖点。而北京三里屯的酒吧一条街就是这种巧妙构思的产物，自然也就成为都市恋人幽会和谈情说爱，文人闲士漫话闲叙、说古论今以及商务人士洽商或社交的绝好去处，其生意的持续红火也就不足为奇。

（七）怀旧情调

现代生活的紧张、忙碌和压力重重，使人们本能地产生一种怀旧、回归自然、回归平淡和恬静生活的愿望（哪怕是一种不愿

言表的潜意识中的愿望)。因此，在繁华的商业街区的一隅，设计带有“怀旧情调”的场所，使人们徜徉其间发怀古之幽情，不能不说是独具匠心。北京王府井新东安市场地下的“老北京一条街”；北京东方广场的古人类遗址博物馆；上海的多伦路文化旅游一条街（在此住过鲁迅、郭沫若、茅盾、瞿秋白、夏衍、叶圣陶、丁玲等众多历史文化名人，并设有集报馆、瓷器收藏馆、藏书票馆、民间藏馆、钱币馆、古筷收藏馆、古陶瓷博物馆、文风奇石馆、毛泽东像章馆、三百砚斋、文博堂）等都是这种卖点设计的成功之作，是人们文化休闲和消费怡情的好去处。

（八）民族瑰宝

鲁迅先生讲过：越是民族的，就越是世界的。生活在现代社会中的人们，对自己周边的、本民族的东西往往司空见惯，感觉并非特别突出。而外国人看我们民族的东西，看我们老祖宗留下的“玩艺儿”、“绝活儿”则截然不同，他们到中国、到北京以后，对我们的许多现代化商业街区并不感兴趣，却格外钟情于北京的秀水街（服装市场——特别是眼下正流行的“唐装”更给商家平添几许商机）及红桥市场（经营工艺品、古旧瓷器、古旧家具）。2001年北京举办大运会期间，国际大运会主席基里安忙里偷闲携夫人逛红桥市场，一掷2300美金买下中国特产的黑珍珠项链赠与夫人，而外国记者和运动员更是对游故宫、长城、颐和园，看京剧、吃烤鸭、逛红桥（市场）、秀水（服装街）外加胡同游等情有独钟甚至如数家珍，这种民族风格的“卖点”，尤其对外国人的吸引远非现代商业设施所能比拟。

此外，商业街区的卖点设计还可以有“前卫风格”，如：北京东方广场的室内攀岩，西单文化广场的地下溜冰等；“挑战极限”，如：王府井北的利生体育用品商店外的“弹射转笼蹦极”；“风味各异”，如北京东直门内的餐饮一条街在东西不长的街的两侧集中了97家餐饮经营企业，包罗东西南北的各地风味，越是

后半夜越是食客云集，构成独特的北京人难以割舍的“簋街情结”；“休闲空间”，“绝无假货”等诸多方面。策划人还可根据自己的经验、感受及商业街区的物理特征、商家的优势和顾客的习惯偏好、价值取向等，设计出更富灵感的不同卖点。

四、商业街区的“商气”培养

商业经营的实践证明，商业街的宽度过宽，设施不配套，缺乏必要的停车场地，临街的店铺没有纵深，商业街区的拆迁、开发成本过高造成的店铺销售价格或租金水平过高，都不利于商家的进驻；新建的商业街区知名度不高，店铺的经营实力和信誉度有待时间来检验等，这些都不利于“商气”的形成。应借助巧妙的策划，通过一系列有针对性的措施变不利于“商气”形成的因素为有利因素，如适当降低临街店铺的租金或售价（房地产中房屋空置的浪费是最大的浪费）以吸引商户；在店铺周边适当的地方开辟机动车停车场；加强商业街的宣传；吸引一些知名企业在商业街上设立连锁分店等。这对新成片开发的商业街尤其重要。这种“商气”的培养是需要时间的，不能操之过急，而且只能由市场来检验和筛选，政府可以提供政策、做好环境和宣传工作，但不可对具体事务干预过多。尤其不可为造市而造市，看到商业街区冷清，于是把属下的企业（市属或区属商贸企业）仓促摆到商业街上营造开街气氛，图一时繁荣，而经营机制不做根本性改变。这样的结果只能是陷入经营亏损—商家（市、区属企业）不得已撤出—商业街区更为冷清，“商气”再次受挫—招商更加困难—商业街复兴无望的恶性循环之中。只有让市场选择商业街的经营主体才是明智之举。北京平安大街建成后经历的一个逐步由冷渐暖的过程就是最好的案例。

对“先天不足”的商业街区进行策划，策划人应注意首先要“号准脉”，即了解问题的所在及问题的症结，继而“对症下药”。关键是寻找物业业主（开发商）、经销商、顾客都能接受或需要

的经营项目，并协调好各方面的利益关系，降低“门槛”吸引有实力、讲信誉的经销商，对设施的缺陷该补救的补救、该完善配套的完善配套。抓住商业街区最具新闻点和最符合顾客需要之处，巧妙地进行宣传，用经营项目带动“人气”，形成“商气”，赢得商业街的逐渐繁荣。

五、特殊商业区域（大型交通枢纽周边地带）的策划

这种大型交通枢纽可以分为两类：一类是外地人到该城市或该城市人到外地的交通枢纽，如北京火车站及北京西客站；另一类是本地人日常工作和生活、在市内流动的交通枢纽，如北京正在建设、预计 2003 年全线通车的城市轻轨始发站（西直门站点和东直门站点）。尽管有一种理论认为，大型商业设施最好距大型交通枢纽 1.1~1.5 公里，但现实中这两类交通枢纽周边地带由于其巨大的客流量，其商业价值越来越为人们所看中。只是前一类交通枢纽周边商业设施的开发建设，特别是商业策划严重落后甚至没有，给人们的印象是除了商品的价格贵得离谱外，经营商品的全、特、精、新、优一概谈不上，更不要说服务周到和退货承诺，还时不时冒出假冒伪劣商品来。前几年，北京站周围店铺中就出现以“全聚德”烤鸭混充“全聚德”烤鸭蒙外地人的丑闻。到目前为止，北京站和北京西客站这两个交通枢纽周边均无最符合百姓需要、货全，物美价廉的大型综合超市，无响当当的商业店铺品牌，给人的感觉是小、散、乱、贵、假，声誉无从谈起，的确亟待整治和重新进行总体的商业策划，以重树形象和信誉，更好地发掘和利用其商业价值。

鉴于第一类交通枢纽周边的开发混乱、无序的教训，对第二类建设中的交通枢纽在建设期就应做好其周边地带商业设施开发的总体策划（有关部门的预测表明：仅西直门始发站的日平均客流量就要在 40 万~60 万人次，甚至超过西单的客流，是现阶段城市商业中为数不多的重要经济增长点）。对这一地区商业策划

是否可以考虑从以下方面着手：

一是认真调查，做好总体策划方案。根据开发的总体规划的框架和限定，对这一地区每日的客流构成、需求指向进行认真全面的调查。在此基础上研究确定适合这一地区特点的业态分布格局、经营规模、招商政策和条件、相应的管理机构和职能、整个地区的对外宣传等。尽快使这一地区的商业优势凸显出来。二是制定适宜的招商政策。尤其要努力降低各种开发和运营成本，以降低这一地区的租金门槛；严格进行招商对象的资格审查和信誉审查，保证此地区杜绝假冒伪劣商品的经营；创造相对宽松的环境和条件，吸引国外的、国内其他省市及本市各个区县的投资者进入该地区进行经商活动；引入一批优势名牌企业进入该地区开办连锁分店，有序地参与这一地区的商业竞争。三是在业态选择上，考虑过路客和工薪阶层的特点，以大型综合超市、仓储商场、便利店、专业店（药点、茶叶店、书店、音像制品店）、专卖店等业态形式为主；配套设置储蓄所、邮政通讯、书报亭、美容美发店等；设立与客流规模相适宜的风味各异的快餐店，小吃的经营要卫生、规范。四是加强这一地区商业区位优势 and 经营特色的宣传，逐步提高这一地区在北京市民及外省市民中的知名度和美誉度，争取几年内形成现实的销售规模。五是成立相应的管理机构（如管委会），对该地区未来的商业发展、经营环境和经营秩序等重大问题代政府行使职权，并履行好招商、服务、协调、宣传、管理等各项职能。

六、商业街区硬件设施缺陷的弥补

这是使商业街区最大限度地发挥其功能和作用的重要方面，也是商业街区策划的不可偏废的一项内容。如商业街两侧由于商场数量、经营面积和规模不对等，造成客流量的较大差异。一旦出现此种情况，单个店铺即使花很大的精力搞花样翻新的促销活动也难于从整体上扭转局面（如目前西单商业街就存在客流量东

侧多西侧少的情况)。只能通过对整个街区的商业策划(如在店铺少、客流少的一侧设统一标识和规制的摊棚、摊点、咖啡厅、酒吧等,或增加供过客逗留、小憩的冷饮摊位,组织一些有影响的宣传和展示活动,或开办影响力大、吸引客流多的彩票销售大卖场等活动),通过有效的宣传,让更多的顾客知悉,从而招徕和留住顾客,并抓紧策划店铺少的一侧商业街的新店筹备、招商和开业活动。

此外,商业街区的功能定位与功能分区,商业街区的功能实现也是商业街区策划的重要内容。只是由于其本身包含的要素很多,我们单独列成两节,分别加以阐述。

第三节 商业街区的功能定位与功能分区

商业街区的功能定位是商业街区策划的核心。它不仅要考虑各种相关影响因素,更要考虑商业街区未来的发展,从而实现以人为本、设施配套、业态结构合理、充满活力、特色鲜明、开放互动;商业街区的功能分区是商业街区功能定位的细化和完善;而商业街区的形象宣传更是提高知名度和吸引客流的重要环节。

一、影响商业街区功能定位的因素

(一) 该区域在整个城市商业中的地位

这种地位是经若干年的发展、竞争和淘汰而形成和巩固的。按照现在城市通行的惯例,根据商业街区在整个城市中的地位不同,分为市级商业中心、区级商业中心。新中国成立后,上海市的市级商业中心有南京路商业街和淮海路商业街;北京市的市级商业中心有王府井商业街、西单商业街和前门外的大栅栏商业街(只是由于城市空间布局的变化,商业街区也发生变化,如今大栅栏商业街从店铺规模和代表性、销售业绩等方面已不具备市级商业中心的地位);南京市有新街口商业街等。而区级商业中心就北京市而言有建国门外(又称“建外商圈”)、东北三环(又称

“燕莎商圈”)、西北三环(又称“双安、当代商圈”)、朝外大街、公主坟、亚运村、马甸等。商业街区在城市中的地位决定了它的影响和辐射范围。商业街区在城市中的地位的不同,当然影响其功能定位。通常,属区级商业中心的商业街区,其功能定位只能突出为当地居民的各种需要服务,强调“小配套”,强调其特色;属市级商业中心的商业街区则强调其综合配套(即“大配套”)和远辐射,强调其代表整个城市商业发展水平和形象。而且这样的商业街区不仅吸引本地人,还在相当程度上吸引外地人的购买力和消费力。这显然是区级商业中心所不具备和不能与之相比的功能。因此,策划人在考虑商业街区的功能定位时,首先应研究该商业街区在整个城市商业中的地位,以此作为基本依据来考虑问题。

(二) 商业街区本身的类型

即我们前面分析的主题型、综合型及混合型商业街区。综合型商业街区在功能定位上我们特别强调“复合配套”。所谓复合就是功能不惟一,决不是单纯的为购物需要服务,而是包容购物、餐饮、娱乐、休闲、旅游等,并形成合理的结构;逐渐扭转传统商业街区中零售业特别是综合百货店过多,而餐饮店铺不足、娱乐设施更少的状况,向国际公认的合理结构靠拢,注意各种业态和功能的配套,从而构成良性运转的“商业生态系统”。主题型商业街区在功能定位上我们强调要主题突出、特色鲜明。这是提升此类商业街区核心竞争力和扩大知名度的关键所在。对混合型商业街区,其功能定位我们强调要突出其“有限主题”并完善为之服务的配套设施,形成局部强势和亮点,在实践中探索其发展模式。

(三) 硬件(市政、交通、街区建筑)条件及其变化

这种硬件设计条件及其变化,既是商业街区功能定位的基础,又是商业街区功能定位得以实现的条件。北京王府井商业区

定位在“面向国际的开放型大都市的‘中央商业区’”。这一定位只能是在其完成了大规模的街区整体改造之后，商业街区在建筑、市政设施（供水、供电、排水、通讯系统）和外部交通等具备了相当优越的条件的基础之上。试想，如果王府井还是沿用改造前明代修造的排污暗沟，即使定位在“中央商业区”，最终也难免落空，因为落后的硬件设施难于支持其功能的充分实现。

（四）商业街区内的店铺规模、名气、特色和优势

商业街区是否集中一批大店、名店，在经营和服务上是否具有特色和优势，是进行商业街区功能定位的又一重要影响因素。缺少大店、名店，在经营和服务上重复、雷同，无明显的特色和优势，即使将该商业街区定位于服务中外的“中央商业区”也断难实现。而聚集一批大店、名店，再加上准确的功能定位以及业态结构的不断调整、趋于合理，就可以使商业街区的发展相得益彰，优优叠加、形成良性循环。

二、商业街区功能定位的内容

商业街区功能定位的内容主要有以下几个方面：①人或顾客群体，包括其职业、收入水平、性别、籍贯及居住地等。也就是商业街是为哪个或哪些顾客群体服务（如是以服务本地人为主，还是以服务外地人甚至外宾为主——这是旅游商业街的定位）。②设施，包括建筑设施、商业设施、市政设施、交通设施等，还包括这些设施的匹配运营。③档次，是高中档、中高档还是中低档。通常，大型综合型商业街区在档次上覆盖较全，一般含高中档、中高档和少量的中低档。④业态结构，主要是商业街区经营商业、餐饮、娱乐（含休闲、旅游等）的店铺各自所占的比重及其变化趋势。⑤商业街区的开放性，包括商业街区核心商圈、外围商圈及边缘商圈的范围，以及在各层商圈内人口的密集程度和购买力水平。⑥商业街区的文化特质或地缘文化特征。如北京的大型综合商业街区，在功能定位方面应兼容多元文化，不

排斥“洋味儿”，但首先一定不能脱离“京味儿”，这样才能为主流消费群体所接受。

基于上面对商业街区功能定位的分析和较长时间的调查研究，在笔者主持的《北京西单商业街商业发展总体策划》中，对西单商业街的功能定位我们做了如下的概括：“以服务北京人为主，兼顾外地人和外宾的需求，以‘京味儿、民味儿和情感服务’为主线，形成设施纵横贯通、功能复合配套，业态结构合理，包容多档次消费，满足各阶层（购物、餐饮、交往、休闲、旅游娱乐等）需要，充满活力的开放型、现代化综合商业区。力争用3~5年的时间，初步将西单建成北京市的‘中央商业区’”。在这个定位中，特别是最后提到的把西单建成北京市的“中央商业区”，在业内一直有争论，即大城市或特大城市中究竟是建一个“中央商业区”为妥，还是有两个“中央商业区”更好。笔者则认为还是让时间和事实来最终说话。

三、商业街区功能定位的相对稳定与动态发展

这是商业街区功能定位面临的一个实际问题。即商业街区的功能定位一旦确立，是经常变动好，还是相对稳定好；是永恒不变好，还是动态发展好。这个问题不明确或者执偏激的态度，都会影响商业街区的未来发展，甚至导致商业街区莫名其妙地陷入经营惨淡的困境。

所谓商业街区功能定位的相对稳定，是指商业街区的功能定位一经确定后，短时间内便不宜频繁进行大的调整，而应着重在功能如何实现方面采取各种综合配套措施。包括服务对象群体相对稳定；业态结构相对稳定；档次定位和价格策略相对稳定；服务区域（辐射半径）相对稳定等。这样才易于逐渐积累、形成和突出整个商业街区的经营优势与经营特色。这些年不少城市商业发展过程中的反例也说明：在短时间内频繁进行商业街区功能，包括主要店铺的大调整，往往最容易破坏商业街区的“商气”，

原有的优势和特色没有保持住，而新的经营项目和经销商从内容到特色都需要有一个顾客群体逐步认同的过程，因此易出现大的问题。也正因如此，要求商业街区的功能确定要调查充分，掌握足够的信息量，倾听各方面的意见，借鉴国外成功的商业街区功能定位的经验教训，使商业街区功能定位尽量合理。

所谓商业街区功能定位的动态发展，一是根据市场需求特别是主流消费需求的变化，不断地补充新的业态（如餐饮、娱乐、旅游等）、新的经营项目，对传统的业态结构和经营内容适时进行调整，该压缩的压缩，该撤销的撤销。二是继续在商业街区的经营优势和经营特色上下功夫，不断创新，实现与时俱进。特别是老字号的经营，除了保持其诚实守信、质优价公、童叟无欺的特色外，一定要在具体经营环节和经营品种上有所创新。实践证明，老字号在激烈的竞争中创新则生，不创新则亡。三是彻底转变商业街区内的企业的经营机制，不断引入新的经营模式、经营理念，构筑坚实的商业街区的微观基础，培养和提高商业街区的核心竞争力。四是随着商业街区建筑及设施的变化，不断改进商业街区内的店铺形象，既体现整体统一，又在一定程度上突出店铺的形象特点，从而扩大商业街区的影响力和辐射半径。五是体现商业街区的人文关怀、文化氛围和时代气息方面的不断改进，增加商业街区对顾客的亲和力。

这种商业街区功能定位的动态发展是渐进式的，街区内在整体规划（包括商业策划）之下，配合建筑物和硬件设施的完善，一个局部一个局部地进行改造和调整。

商业街区功能定位不能与时俱进、动态发展，特别是不能根据主流消费需求的变化而不断创新，就势必逐渐丧失对顾客的吸引力。顾客逛的少了，到该街购物的少了，必然影响商家的销售业绩和效益。针对这种情况，商家如不能结合商业街和店铺的改造从创新的角度调整商业街的部分功能，补充某些必要的功能，

那么其竞争力将势必下降。商家如果采取最简单的办法——用出租或承包经营的形式以店铺来“坐收渔利”，看起来是化解了风险或进行所谓“无风险经营”（将风险转移给承租方），而实际上是以街区内的各个店铺的经营管理无可挽回地退化作为代价，那么换来的是整个商业街区经营特色的进一步模糊、老字号缺乏活力，新的经营项目成为低水平重复，最终只能使整个商业街区的经营陷入困境。除个别店铺由于“内功”较好、知名度较高，仍是商业街的亮点之外，总体上商业街区的人气不旺、销售业绩平淡。这方面北京传统的三个市级商业中心之一——大栅栏商业街这几年走过的路程可以说是一个比较典型的案例。笔者曾在这条商业街考察过 7 个小时，逛遍街内的每一家店铺，最深切的体会是：此街欲重振雄风、重聚商气、再创辉煌和佳绩，谈何容易！

附录

北京大栅栏商业街衰败的例子

大栅栏商业街曾是北京传统的市级三大商业中心之一。无论是五六十年代，还是改革开放初期人们购买力突然集中释放的年代，大栅栏有过许许多多的辉煌：店铺林立、特色鲜明、商品丰富而时尚，人气尤其旺盛。整个街区虽无像当时“四大商场”那样的大店，但一批知名的老字号店铺再加上新新服装店这样的商界“黑马”，大栅栏一直是北京人乐于光顾和购物的理想所在。

但自 20 世纪 90 年代初期特别是中后期，随着北京市的商业格局由市场的作用而形成的重新配置，一批新的现代化的商业中心（如建国门外、朝阳门外、公主坟等）的陆续建成和投入使用，以及超市、仓储商场、折扣店、专卖店、特色商业街等新型业态遍地开花形成的对传统商业模式的冲击，使大栅栏著名商业街区的地位明显下降，客流量日益萎缩，销售额的滑坡程度只有

商家自己清楚。而越是这样，老的店铺经营陷入低谷甚至垮掉的同时，新店的招商更为困难，最后许多店为着转移风险只好转租或承包经营；在坐收租金的同时，由于不少店铺彻底放弃经营，造成整个街区经营无序、管理日益混乱。特别是有许多昔日辉煌的老字号，由于大都没有跟上和适应商业布局的大调整，仍是抱残守缺、毫无创新，经营理念与经营模式已严重落后，多数店门前冷冷清清。经营帽子的老字号，尽管店内有一隅陈列区，专门讲述帽子的历史与文化，以及该店曾为众多社会名流、贤达做过的帽子，但其销售区内既无制作精美、风格独特的帽子，也无足够的品种和新颖的款式，甚至还不如北京的许多大商场内陈列的品种多，对顾客的吸引力也就可想而知。店内本来不大的经营面积还出租一部分由外地商贩卖皮鞋。经营鞋子的老字号，尽管店内也有一隅陈列、展示鞋文化，从宫廷用鞋到该店给我国第一代领导人专门定做的鞋，但也是主经营区鞋少而无特色，论老传统几乎找不到其精心设计、制作又独具特色、款式众多、尺码齐全的布鞋，论时尚流行和价格便宜又远不如北京后起的鞋类连锁经营的专卖店。著名的瑞蚨祥也是旧的没保住、新的没跟上，除偶尔有外国人在导游的陪伴下光顾外，店内也是十分冷清。有“黑马”之称的新新服装店则是彻底出租，里面销售的商品其质地和款式给人的感觉，是 20 世纪 90 年代初我国农村县城的服装经营水准。整条商业街除了著名的经营茶叶的老字号张一元（其连锁总店所在地，其连锁体系的年销售额已达 1.3 亿元，居京城茶叶零售第一）和同仁堂（连锁总店所在地）生意火爆、人气旺盛以外，其他各店实在让人不敢恭维。

这条街在 20 世纪 90 年代中后期曾经进行过整体规划和彻底改造，改为步行商业街和老字号仿古建筑，但仍无助于提升人气和销售业绩。街内特别是与其交叉的胡同临街处大都租给外地人经营地摊餐饮，满街是各种口音的叫卖声，整条街既无形象，也

无品位可言，难怪被北京人冠以“农民的商业街”，假冒商品在此也就不难觅其踪。在北京也算著名的“×客隆”寄希望于曾是三个市级商业中心的名气和人望，在大栅栏设连锁分店，不久就出现整日顾客比售货员都少的怪现象，连惨淡经营都维持不下去而不得不草草收场。如果主观地“诊断”其“病根儿”的话，主要是：老字号的特色总体上没保住，新的经营项目或者因为经营机制、理念，或者因为商品档次、款式，或者因为服务水准、经营模式等严重落伍，致使这条商业街举步维艰。

笔者也曾就大栅栏商业街未来发展的问題与北京市商业主管部门的领导共同探讨过。市里讲有个大的设想，即动员整个街区（含前门商业街）所属的崇文区和宣武区加上北京市商委，共同规划，重新进行大范围的商业街区的整体改造和开发，一直从前门到天桥，建成规模超过王府井的新型旅游、购物、文化一条街。先做规划，再进行设计，政府做好环境之后再大规模进行招商。这是新世纪北京商业的又一宏大建设项目，其真正启动尚待时日。人们也期待着大栅栏商业街的早日复兴。当然，能否真的再造辉煌既需要有实打实的措施，也需要时间的检验。即使这条街的宏观环境营造好了，微观基础如何夯实？硬件设施建设好了，业态、项目选择（甚至应在硬件设施建设前就规划、设计好），经营观念的更新，经营机制和模式的转换，对市场的敏感和反应，商品品种的筛选和货源渠道的开辟，以及内部环境的营造等一系列“软件”的建设能否到位（目前大栅栏商业街内的商家在这方面的落后不是一星半点）？这一系列的“工程”都是摆在商家面前的，不容回避。特别是在外资商业对北京零售商业市场虎视眈眈、志在必得的背景下，大栅栏商业街只有经炼狱之火的熔铸才能重生。

四、商业街区的功能分区与形象宣传

（一）商业街区的功能分区

通常，大型的商业街区特别是综合型商业街区，在总体的街区功能定位完成之后，还要进行商业街区的功能分区。所谓功能分区，就是对一条商业街的不同区段，根据总体功能定位的要求，进行功能的再次划分和确定，使一些同类或接近功能的店铺相对集中在这个区段上经营。它的好处：一是便于有目的地进行招商；二是便于形成相对集中的店铺经营优势和经营特色；三是有利于形成不同区段的功能互补；四是有利于扩大整个商业街区的影响。

如笔者与课题组同事共同完成的《北京西单商业街商业发展总体策划》方案中，对 5.4 公里长的西单商业街提出若干细化的功能分区：西单十字路口以北至灵境胡同口处，配合现代化商业设施建成“现代商业区”；而西单十字路口以南至宣武门路口为酒店和“老字号”商业区；从灵境胡同向北至平安大街（称西单北大街中段），建成各类专业店、品牌专卖店和专题精品店为主的商业组合以及多样化娱乐业、服务业构成的区段；对平安大街以北至新街口豁口的“鱼骨刺”形商业街，除了建 2~3 座大型综合商业设施外，其余为民俗、小吃街及各具特色的专营街（如珠宝街）。

此外，有案可循的商业街功能分区还有：北京阜（成门）景（山）文化旅游商业街，其功能分区自西向东划分为：绍兴民俗活动区（以鲁迅博物馆为核心）；庙会民俗活动区（以白塔寺为核心）；医药保健经营区（以白塔寺药店和人民医院为核心），其对面（路南）是餐饮经营区；祭拜活动区（以历代帝王庙为核心）；工艺品经营区及宝石经营区；素食餐饮区；地域性商业区等区段。北京著名的琉璃厂文化旅游一条街在其深度开发的策划中也有若干的不同功能分区。由此可见，功能分区对于实现整个

商业街区的功能互补和错位经营，对于创出商业街区的经营特色都是十分重要的。应按照系统工程的方法，根据整个商业街区的功能定位，具体考虑不同区段的功能分区。既尊重历史和现实，又尽量做到科学、合理，使整个商业街区的资源通过功能分区得到更合理的配置以产生更大的效益。

（二）商业街区的形象宣传

公共关系学及现代传播学告诉我们，现代社会竞争激烈，“酒香也怕巷子深”。商业街区欲取得持续发展，固然是靠政府提供相对宽松的经营环境，尤其是靠商家的全力以赴、创新经营，但同时也离不开得体而有效的宣传。良好的宣传可以使商业街区的经营特色和形象在更广阔的范围内传播并深入人心。形象宣传对商业街区来讲，其意义决不仅是赚取“眼球”，而是通过巧妙的宣传，把街区内各店铺的经营之道、创新之举、服务“真经”客观地告诉顾客，而不是过分夸张、“做秀儿”，甚至误导、欺诈。这种宣传再配合实在的经营，使顾客从心理上认同和接受这个商业街区，从而达到吸引客流、聚集“商气”的目的。

通常，商业街区的形象宣传要围绕整个商业街区的总体策划和功能定位来展开，抓住商业街区最能吸引顾客的“亮点”作为诉求点，以多种组合方式巧妙地将这些内容传达给受众（顾客）。当然，宣传工作也有一系列内容，主要是：明确商业街区形象的现状（特点、优势）及存在问题；确立商业街区的形象目标；明确商业街区形象的内涵、具体内容以及外在表现形式；实施商业街区形象宣传的相应措施（部门机构、部门职责、人员素质等）；实施商业街区形象宣传的系列活动设计等。下面是一则关于西单商业街区整体形象宣传实施方案。

西单商业街区整体形象宣传实施方案

建国以来，西单商业街经历了萌生、形成、发展、重建等阶段，成为北京的市级商业中心之一。而西单商业街从初具规模到成为市级商业中心，仅用了 10~15 年的时间，完成了大城市的商业中心约需 30~50 年才能完成的从形成到成熟的历程。西城区历届政府对西单商业街的发展都给予了高度重视，并为此进行了不懈的努力。今天的西单商业街由于其优越的区位条件，已经发展为西城区财政收入之首，成为西城区“五街五业”战略举措的“首街首业”，并将会成为全市最大的中央商业区。

西单商业街区将对全区产生多方面的带动和示范作用，并且是西城区经济繁荣的标志及体现政府管理水平的形象工程。首先，西单商业街的全面改造建设的完成，将全面体现西城区政府规划、建设和管理城市的水平；其次，作为全市的中央商业区，西单商业街区将代表西城区乃至全市商业服务业的发展主流，体现西单商业与服务业的繁荣与发达；第三，它也是西城地区市场经济发育程度、科技进步水平、综合经济实力和社会文化质量的重要反映。因此，应该对西单商业街的整体形象给予高度重视和统一规划。

一、西单商业街形象的发展状况和主要问题

西单商业街形象的形成与发展是伴随着西单商业街的建设而进行的。在北京市政府关怀、指导和西城区政府的具体规划下，经过统一规划建设商业区保持了业种的完整性，各期规划相互衔接，步步递进。但是，西单商业街形象的形成和建立，更多地体现为硬件环境和条件的现代化发展。

西单商业街地处北京黄金地段，从政治、交通、商业及北京市市区的功能等各个角度讲，都很重要。历届西城区政府都把西

单地区的发展与繁荣，作为西城区的重要工作来抓。从 20 世纪 60 年代西单商业区开始形成起，区政府就给予高度的关注。进入 70 年代，区政府开始意识到，必须有计划地改造西单这条街，以彻底改变其面貌，并采取了分阶段改造的方式（具体改造过程的三个阶段略）。

经过这样的改造和发展历程，西单商业街逐步形成了其形象的一些特点：

（1）浓厚的“京味儿”。由于西单商业街的形成源自其初始功能，即它是北京城市居民基本生活需要的供应中心，因而它主要服务于京城市民，并成为形象惯性延续至今。所以，当把西单与王府井商业街进行比较时，有人称西单为“北京人的西单”，主要是因为到西单购物的消费者以北京人为主，占消费人群的七成以上；而王府井商业街则被称之为“外地人的王府井”，因为到王府井的消费人群中外地人占六成以上。这种形象惯性决定了西单商业街的“京味儿”特色和“京味儿”文化。

（2）平民色彩是西单商业街的另一大形象特点。首先，物美价廉是平民色彩的突出反映。西单商业街商品的总体价格水平为 90% 以上的消费者所能承受。其次，消费对象的主体为工薪阶层。目前，去西单购物的消费者家庭人均月收入有一半以上在 601~1500 元之间。第三，公共交通和自行车是北京人到西单地区的主要交通工具。

（3）以“情”动人。平易近人、亲切随和是西单商业街形象的又一特色。正是由于上述的“京味儿”文化、平民色彩才决定了西单商业街的“百姓情”。而西单购物中心的“让我们把热心、诚心、耐心、爱心送给你”这句电视广告语则突出表达了这种“情”。

（4）新型业态对人们有更强的吸引力，人们更加关注商业现代化的发展。这突出表现为超级市场是消费者的首选购物场所，

百货店退居其次。

(5) 商品质量、购物环境、商业服务和信誉、商品品种是西单商业街吸引消费者的主要因素。

西单商业街的发展与繁荣积聚着北京市政府长期的关心支持，凝结着历届区政府的心血，是几代人精心构思、不断探索、长期努力的结果。但是，伴随着上述发展历程，开发者及建设者们对于西单商业街及其形象的认识也处在一个渐渐提高的过程，特别是现代化城市管理给现在的管理者和决策者提出了更高的要求，因而在西单商业街形象形成及发展过程中，与现代化城市管理的要求相比存在着如下几个主要问题。

(1) 对外地消费者来说有一定知名度，但知名度不够高。

(2) 外地消费者对西单商业街的整体印象一般。

(3) 整体形象设计不足，包装不力，缺乏形象策划，更缺乏形象整体规划。

(4) 展示手段与概念落后。

(5) 购物舒适度较差，休息场所少，餐饮设施不足，公共厕所不足。

(6) 沿街绿化美化状况较差。

(7) 交通状况较差，堵车情况太严重。

(8) 广告杂乱无章。

(9) 卫生状况令人堪忧。

(10) 缺乏文化娱乐场所和设施。

这些问题在一定程度上制约了西单的进一步发展，同时与首都作为政治文化中心的国际化都市形象也不相符。西单商业街的整体水平与发达国家的商业街相比较，仍处于比较落后的状态。当然，上述问题中的硬件环境和条件伴随西单商业街的改造，将会得到根本性的解决。但是，软件环境和条件还需要从西单商业街的整体形象的高度进行统一规划。

二、确立西单商业街整体形象的目标

（一）确立西单商业街整体形象目标应遵循的原则

1. 确立西单商业街整体形象目标要与北京市的整体规划相统一

经国务院批准的《北京城市总体规划（1991至2010年）》和《北京市商业发展“九五”计划和2010年远景目标》等重要规划文件中都对西单等市级商业中心的重点改造提出了明确的规划任务、目标和要求。西单商业街的改造及其整体形象的建立必须与之相符。

2. 确立西单商业街整体形象目标要与西单商业街的中长期定位相统一

在《西单商业街商业发展总体策划》中，其功能定位和经营目标定位为：（略）。这一定位决定了西单商业街整体形象建立的目标及其形象内涵。

3. 确立西单商业街整体形象目标要与国际化都市商业街的管理水平接轨

虽然西单商业街消费者构成中主要为北京人，但是随着社会的进步、消费者需求水平的提高、城市空心化现象等变化情况，一方面，西单商业街不仅仅是北京人的商业街，而且还是外地人的商业街，是国际化的商业街；另一方面，消费者对商业街管理水平的要求会越来越高。因此，西单商业街的整体形象要吸收发达国家商业街区管理的先进经验，体现出与国际接轨的现代化的商业街的管理水平。

（二）西单商业街整体形象目标

在西单商业街原有形象特色的基础上，争取用3~5年的时间，建立起以西单商业街为一个整体的品牌概念，并以西单商业街这一品牌作为西单商业街整体形象的核心内容进行广泛的宣传，强化西单商业街品牌形象和品牌价值，在北京地区提升西单

商业街品牌的品质，在全国则提升西单商业街的知名度和美誉度，扩大西单商业街在全国的影响。

西单商业街具备了建立自身的品牌形象和品牌价值的条件。著名商业街取得整体品牌价值应包括如下内容：第一，在本地区被广泛认同、熟知且其知名度不断向周边地区和更广阔的范围扩大；第二，街区内店铺普遍有较强的销售力和创利力；第三，有强于一般商业区的聚客力；第四，有不断的、整体化的形象建设的投入；第五，有整体化的优质服务基础；第六，有一定的传统特色的沉淀。西单商业街基本具备上述条件，实际上已经积累起著名商业街区的品牌价值。

1. 强化品牌意识、树立品牌观念、建立西单商业街整体品牌形象有其必要性

首先，是政府进行现代化城市管理的需要。现代化的城市管理是一个综合的概念，既包括对“硬件”方面的现代化管理，也包括对“软件”方面的现代化管理。而西单商业街品牌形象正是这种综合概念的反映。它既包括对西单商业街建筑、交通设施等硬件方面的现代化管理，也包括对其服务等软件方面的现代化管理。因此，通过强化品牌意识、树立品牌观念、建立西单商业街整体品牌形象，强化对西单商业街的整体管理水平，从而强化现代化城市管理的水平。

其次，是现代商业整体运作的需要。有街还要有店，有场更要有市，有商一定要有业。这也就是说整个商业街要整体运作和发展，只有整个商业街兴旺了，各个店铺才能够兴旺。这既是几百年来商人们的共识，也是商业发展的不二法门。因此，更要把西单商业街作为一个整体品牌来经营和运作。

再次，是现代商业竞争的需要。商业街区的统一规划和业态（店铺）的集约经营成为激烈商战的必然要求。由于商业的竞争已经从单店竞争深化为整个商业街区的竞争，商家已经意识到，

个体必须融入到整体中才能提高竞争的實力。在经营中，不但要确立自身良好的市场品牌，还要维护和创立所在商业街区的整体形象和市场信誉。同时，无论是商家还是政府部门，都已认识到必须对整个商业街区进行统一的整体规划，变粗放经营为集约经营，变雷同经营为错位经营、特色经营，变区域内的过度竞争为配套互补，才能保持一个商业街区旺盛的生命力。

2. 建立西单商业街整体品牌形象具有可行性

首先，历史积累的条件。西单商业街在其历史发展过程中逐步形成了一些形象特点，积累了一些宝贵的品牌价值。这些都为西单商业街整体品牌形象的建立打下了坚实的基础。

其次，西单商业街改造的条件。此次西单商业街改造所表现出来的优势不在于单体建筑上，而是在于整体建筑的一体化设计，还包括与市政的统一设计，考虑了建筑与人的关系。这些既充实了西单商业街整体形象的内涵，也为西单商业街整体形象的建立创造了扎实的物质条件。

再次，西单商业街发展目标的条件。西单商业街发展的目标就是要在不久的将来成为北京市的“中央商业区”。而中央商业区这一提法使西单商业街有了具体的形象概念。

最后，政府支持的条件。历届北京市政府和西城区政府都对西单商业街的发展给予了高度重视和精心规划，并将其纳入了1993年经国务院批准的《北京市城市总体规划（1991至2010年）》和《北京市商业发展“九五”计划和2010年远景目标》等规划文件中。这既反映出西单商业街在北京市和西城区的经济发展中的重要地位，又为建立西单整体品牌形象提供了强有力的支持条件。

3. 建立西单品牌形象存在的障碍

首先，品牌意识薄弱。对于西单商业街的管理者和经营者来说，甚至包括在西单商业街从业的人员，不能仅把西单和西单商

业街作为一个地域名称和区域概念来看待，而是要把西单、特别是西单商业街作为一个整体的、包含上述丰富形象内涵的品牌来加以认识、建立、发展和保护。

其次，现代化城市管理的力度不足。一方面，表现为行政性管理的色彩过强，而以人本观念为核心、以营销观念为主体的现代管理观念构建不足，管理体制陈旧，管理手段落后，跟不上现代化商业街发展的步伐。另一方面，表现为伴随西单商业街改造的完成，硬件环境现代化程度将会较高，而软件环境则有待提高，特别是管理机制、管理制度、人员素质、商品和服务质量等各方面需大力提高，否则对西单商业街品牌形象的建立会产生很大的制约作用。

再次，在与王府井商业街的宣传竞争中尚处于劣势地位。由于王府井商业街在国庆节前开街，而西单商业街的改造又处于尚未完成阶段，所以近一段时间以来有关王府井商业街的宣传报道非常多，频率也非常高，对西单商业街从宣传方面来建立形象的制约影响很大。现在，西单商业街除了文化广场地面部分有实际内容而可以进行较多的宣传以外，文化广场地下设施、时代广场、中银大厦等一些已经亮相的项目，由于其尚未开业，还无法很好地利用其实质内容进行宣传。因而，西单商业街目前的宣传劣势是很明显的。但随着西单商业街改造的完成，这些宣传方面的问题都将得到解决。

（三）西单品牌形象的内容

西单品牌形象的内容包括其品牌形象内涵和品牌形象的外在表现形式两个方面。

1. 西单品牌形象的内涵

西单品牌形象的内涵就是现代化、便利化、平民化、有信誉、京味特色。现代化，是西单品牌形象的重要和突出的内涵。西单商业街是新中国成立以来逐渐形成的，特别是近二三十年以

来才真正成为市级商业中心，因此它与王府井商业街比较而言，“新”是其突出的特点。而我们面对已到来的 21 世纪，更应该以组织制度创新、营销创新、服务体系创新、商业技术创新、经营布局创新等为内容的现代化构筑西单品牌形象的内涵，以此来强化西单品牌形象的吸引力，而这种吸引力正是喜爱西单品牌形象的消费者所关注的。同时，现代化要求西单商业街要开放，不能保守，不能因历史上的辉煌而因循守旧，甚至抱残守缺。这样才能为上述各方面的创新创造条件。

便利化，是指西单商业街通过改造，从硬件环境和条件到软件条件都能够使消费者到西单感到购物、娱乐、旅游、休闲、商务等方面的方便、快捷、舒适、无心理负担，使人们愿意来西单商业街、喜欢来西单商业街。

平民化，是西单商业街的历史特色的延续，也是其整体形象的重要组成部分。因此，西单商业街仍要以工薪阶层为主要消费群体，使这一群体到西单来感到亲切、自然、随意，无价格压力，无购物负担。因此，有人提出“让西单成为老百姓的起居室”，意思是说平民百姓到西单来完全是生活中的自然行为，而非购物的强迫性，去西单就像去见老朋友那样乐意、高兴。

有信誉，是商业发展的重要条件之一。而西单商业街在其历史发展过程中形成了非常好的信誉口碑。这是西单商业街的宝贵财富，构成了西单商业街品牌价值的重要内容，因此要很好地珍视它，不能使它受到一丝一毫的损害。不论是北京人还是外地人，愿意来西单商业街的一个重要原因就是西单良好的信誉，表现在商品质量、购物环境、商业服务、商品品种等诸多方面。良好的商业信誉是西单商业街的优良传统，也是消费者对其进行形象认知的重要的形象构成要素，因此要发扬光大。

京味特色以及通过京味特色表现出来的京味文化。京味文化指北京近代社会经济生活中形成的、为北京人所推崇的、具有浓

郁地方特点的文化形态和文化活动，如庙会、老字号、地方戏曲、纪念性或标志性产品、民间礼仪、民间传播文学、民俗和杂艺等。应结合西单地区的改造和建设，保持和发扬这种京味文化，如开设古玩店、茶艺馆，进行老字号的宣传、改造和再开发，使其本身具有的深厚文化内涵得到保护，并符合信息时代和竞争社会的要求。

上述五个方面的内涵之间具有相互依存又统一的关系，因此要把握和处理好这五个方面内涵的关系，既要开放、创新，又要保护好传统特色。

2. 西单品牌形象的外在表现形式

西单品牌形象的外在表现形式就是要建立具有现代感的视觉识别系统。视觉识别系统的设计要符合现代设计理念，即以人的需要为导向进行人性化设计。这个视觉识别系统既要体现出西单商业街品牌形象的内涵，又要便于识别和使用，并且要以西单商业街区为一个整体而进行设计。其视觉识别系统包括：

- 交通引导标识系统
- 导游、导购标识系统
- 警示标识系统，如卫生、防盗、注意安全等
- 精神文明宣传标识系统
- 户外广告标识系统
- 沿街绿化、小品街景设计标识系统
- 灯光设计标识系统
- 橱窗展示标识系统

三、建立和完善西单商业街整体形象的措施

（一）在西单商业街管委会中建立专门的公关宣传部门

现在的西单商业街管委会在人手有限的情况下承担起了商业街的管理任务，并且商业街的管理内容异常繁杂，因此工作负担是相当繁重的。管委会有时看起来就像是“救火队”，问题经常

是突然出现，所以就要应急解决。特别是1999年“建国五十周年大庆”来临之前，这种情况尤为突出。但是，西单商业街整体形象的建立和完善是一个长期的任务，需要一个长期规划和年复一年的精心建设和维护，而目前管委会的运作方式难以达到这个要求，因此就需要在其内部成立一个专门的部门来从事这样的工作。一方面，这是西单商业街整体形象建立与完善的要求；另一方面，这是建立与完善西单商业街整体形象的组织保证，而这是管委会工作的重中之重。

实际上，西单商业街管委会所有的工作都是服务于建立和完善西单商业街的整体品牌形象的。但是，现代管理观念要求我们不但要踏实做事，还要努力去表达和沟通，要努力使人们理解我们的工作，最大限度地获取人们的支持和帮助，而这种努力去表达和沟通的最恰当的部门就是公关宣传部。

1. 组建公关宣传部门的人员要求

由于建立与完善西单商业街整体形象是管委会工作的重中之重，因此组建公关宣传部门应选配精兵强将。对人员的要求主要是：①具有良好的政治素养。②对上级指示精神和工作要求具有较强的领会能力，对外界的变化具有敏感的反应能力。③具有较强的沟通能力。④具有较强的口头和文字表达能力。⑤具有一定的规划和计划能力。⑥具有较强的活动组织和协调能力，特别是大型活动的组织能力。⑦具有良好的身体素质，等等。

2. 公关宣传部门的职责

公关宣传部门的职责分为对内和对外两个方面。

(1) 对内沟通职责。对内沟通包括两个方面：一方面，是政府内部的沟通，主要表现为上情下达和下情上达；另一方面，是政府与在西单商业街置业和经商的业主以及经营者的沟通。建立和完善西单商业街整体品牌形象，绝不仅仅是政府的事，而是所有在西单商业街的业主和经营者的事，街兴则业兴、店兴，街亡

则业亡、店亡。因此，通过沟通，要让所有的业主和经营者真正认识到建立和完善西单整体品牌形象的重要性，并且毫无保留地执行建立和完善西单商业街整体形象的规划，通过规划了解西单商业街“鼓励什么、允许什么、限制什么、禁止什么”的政策。同时，公关宣传部门还要及时了解业主和经营者的发展存在和需要解决的问题，使品牌形象的建立与业主和经营者的发展有机融合在一起，相辅相成，不可出现互相掣肘的情况。

(2) 对外宣传职责。负责西单商业街整体形象的对外宣传。同时，代政府相关管理部门行使临街户外广告的审批权；与媒体及公众保持良好、和谐的关系，并利用西单文化广场的独特优势，开展不同主题的文化、科普及娱乐活动，结合社会的热点问题展开宣传。对一些能给商家带来效益的宣传活动可邀请商家共同来做。通过持续地、全方位地宣传，进一步提高西单在北京人心目中的美誉度及在国人心目中的知名度。

3. 实施要点

- 制定西单整体品牌形象宣传的年度计划。
- 规范公共场所的管理制度，如在西单文化广场举办活动的规定或条例、文明公约等。
- 围绕年度计划对品牌形象建设的安排，组织各种相关活动。
- 围绕社会热点，适时组织有关活动，以补充计划的不足。
- 将有利于品牌形象宣传的方方面面的事情反映为文字，利用各种媒体关系有计划地予以发表或刊播。
- 发展与媒体的关系，有计划地保持西单商业街品牌在媒体上的暴露频次。适度的暴露频次是保持和提高西单商业街品牌知名度的保证。
- 利用有利时机，如逢年过节之时，分别与业主、经营者以及消费者举办联谊活动，加强交流，保持有效和良好的沟通关

系。

- 在国家法律范围内，制定在西单商业街发布户外广告的标准和条件的细则，因为这是保持和维护西单商业街整体形象的需要，并代行政府审批权。

- 针对内部沟通，加强自律宣传，要让业主和经营者对员工进行自律宣传教育，坚决杜绝任何有损商业街形象的事情发生。

- 进行问题公关。即一旦西单商业街发生有损其品牌形象的问题或事件时，要及时引导问题或事件向有利于品牌形象的方向发展，最大限度地降低直至消除负面影响。

- 规划公关宣传费用的预决算。

- 对西单商业街的品牌形象进行管理和维护，通过知名度、美誉度等等指标，测定西单商业街品牌形象的效果和公关宣传的效果，并根据需要加以适当调整。

（二）公关宣传内容与方式

进行公关宣传时应把握几个主要原则：①整体性原则。即公关宣传要从西单商业街的整体形象考虑问题，不要就事论事，更不要在枝节末梢上做太大太多的文章。一切以西单商业街的整体利益至上。②针对性原则。即公关宣传活动要针对出现的问题而进行，不要摆花架子，不要无病呻吟。③时效性原则。即公关宣传活动具有时效性的特点。因此，既要注意公关宣传在某一特定时间段内的作用和效果，又要注意问题也会在某一特定时间段内发挥负面作用。这就要求公关宣传人员既不要做过于前卫的公关宣传，也不要做过期的公关宣传，并且最好在问题发生作用之前将其解决。④效益性原则。即公关宣传活动一方面是要服从西单商业街获得经济效益和社会效益的需要；另一方面又要做到花尽量少的钱而取得尽量大的效果，少花钱多办事，增收节支。

西单商业街公关宣传所要达到的直接目标是提高知名度、提高美誉度，间接目标是引来更多的商流、引来更多的商家投资，

而最终目标是实现更多的销售额和利润、带动整个西城区的经济增长。因此，这几个目标之间有一个递进的关系。

1. 公关宣传内容。根据西单商业街公关宣传的原则和目标，其公关宣传的内容主要包括如下领域：

(1) 活动系列。按照前述的公关宣传部门的实施要点中所规划的各项活动，公关宣传应在这些活动开展的前后都要进行，这样才能最大限度地发挥该项活动的价值，而不应在活动结束后进行一次报道就算完成宣传了。活动是公关宣传的载体，目的是要扩大对外影响。那种活动结束后进行一次报道的做法的结果是钱没少花，可是宣传效果较差，此种活动不如不搞。活动本身不是目的，目的在于宣传。

可供选择的活动方式：

- 西单商会拟定筹办的各项活动，如北京西单服装节等。
- 围绕各种节假日进行的促销活动。在这里需要注意的是，不仅要注重对中国的传统节日的挖掘和利用，如春节（包含农历正月初一至十五之间的节日）、元宵节（农历正月十五）、清明节（阳历四月五日）、端午节（农历五月五日）、七夕（农历七月七日）、中秋节（农历八月十五日）、重阳节（农历九月九日）等，也要注重对西方节日的挖掘和利用，如情人节（二月十四日）、愚人节（四月一日）、复活节（四月九日）、母亲节（五月的第二个星期日）、父亲节（六月的第三个星期日）、万圣节（十一月十二日）、圣诞节（十二月二十五日）等，以及对公历节日的挖掘和利用，如元旦（一月一日）、国际妇女节（三月八日）、国际劳动节（五月一日）、国际儿童节（六月一日）、国庆节（十月一日）等。还可以进一步深入挖掘我国各少数民族的节日、习俗等文化内容，加以利用。充分挖掘各种节日的文化内涵，做到“古为今用，洋为中用”，并可将一些传说、典故等编成各种游戏项目，加强对人们的吸引力、提高人们的参与度，从而烘托市场人

气，推动销售。这些活动可以编成系列，每年定期举行，形成西单商业街文化的组成部分。

- 结合社会热点，开展主题活动。如环境保护系列（爱护自然、爱护森林、爱护动物等）、健康生活系列（提高生活品质等）、老年人系列（精彩人生、光彩夕阳、金婚银婚等）、儿童系列（天地之间、童话与幻想、未来世界、七彩世界等），等等。甚至可以开展各种公益活动。

- 针对当前市场经济体制建设过程中出现的商业信誉危机，以西单商会为主体，可以联合西单商业街的业主和经营单位，共同发布《信誉宣言》。这样既可以维护西单的信誉传统，又可以取得良好的社会宣传效果。

- 召开全国著名商业街发展研讨会。通过研讨，既开阔眼界、思路，学习其他省市商业街发展的成功经验，又扩大交流和联络，提高商业街区的知名度。

（2）精神文明宣传系列。邓小平同志早就强调过“两手都要抓，两手都要硬”的道理。在建立社会主义市场经济体制，发展社会主义物质文明的同时，还要特别注意发展社会主义精神文明。在西单商业街，在发展经济、讲求经济效益的同时，还要着重宣传社会主义精神文明。社会主义精神文明是西单商业街现代文化的重要内容，是其整体形象价值的重要组成部分，因此要给予高度重视。

（3）劳模宣传系列。各个时代都有其先进人物的代表，其中包括劳动模范，他们代表了其所处时代的先进性，而在某一特定行业里，劳动模范则又代表了这一行业的工作质量。对商业行业来说，他们所代表的就是特定时代的最高服务质量。

特别是对西单商业街来说，劳模的作用非常重要。因为根据现代营销理论的研究，企业的利润主要来自于其忠诚顾客即回头客，因此企业一定要善待这些回头客。在国外的商场里每个销售

人员都有自己的忠诚顾客，美国诺得斯特隆的一名导购员就有一千多名忠诚顾客。在我国最著名的售货员就是张秉贵，他的忠诚顾客难以计数。这应该成为导购职业的基本要求。像张秉贵这样的劳模不但具备优秀的服务态度，而且具有高超的服务技能，对商业企业来说是无价之宝，因而要大力宣传。

(4) 有关西单商业街规划的宣传系列。有关这方面的公关宣传应该从现在就开始。主要内容包括：有关街景的绿化美化宣传系列；西单地区各大建筑宣传系列（设计特色、美的价值、功能等）；商业业态、商业功能宣传系列；便利服务宣传系列；西单地区交通条件和规定的宣传系列；西单地区京味文化的宣传系列；事件宣传系列；安全宣传系列；以西单地区为整体的广告宣传系列，等等。

2. 公关宣传方式

公关宣传的方式很多，主要方式包括：

- (1) 新闻发布会。
- (2) 新闻报道、宣传文章。
- (3) 各种会议、有特色的专场活动等。
- (4) 文艺表演、音乐会等。
- (5) 各种联谊活动。
- (6) 申办并注册互联网网址，建立互联网主页。
- (7) 广告。
- (8) 其他。

进行公关宣传时，既可以运用上述方法之一，也可以根据公关宣传的重要性、范围大小、时间的紧迫性、宣传效果的要求等，选择其中的多种方法进行组合运用，开展全方位、立体化的宣传攻势，以期达到理想的公关宣传效果。

根据公关宣传要求选择适当的中央和北京的媒体进行组合，制定排期表，并且要加强整体公关宣传效果的测定，以使每一次

的公关宣传效果都能在前面的效果积累上进行，从而使总体宣传效果达到最好。

第四节 商业街区的功能实现

商业街区的功能实现是商业街区策划的目的。只有商业街区的功能得以基本实现或充分实现，商业街区策划的任务才算最终完成。否则，商业街区的策划无异于纸上谈兵，商业街区功能定位的合理性也就无从检验。因此，在商业街区策划中，不仅要关心和通盘考虑商业街区的服务对象定位、经营特色及功能定位，更要对商业街区的功能实现给予足够的关注。

对策划人来讲，要保证商业街区所确定的功能的实现，关键是要使策划方案得到三个方面的认可，并最大限度地调动其参与商业街区功能实现的积极性。这三个方面一是地方政府（商业街区的主管部门）；二是街区内的商家；三是商业街区辐射范围内的消费者。此外，市场对商业街区功能合理与否的检验也不能被忽略。我们具体分析如下：

一、政府对商业街区功能实现的推动

地方政府对所辖区域内的经济发展有不可推卸的责任。并且由于政府掌握着大量的资源，客观上具备从各方面推进所辖商业街区功能实现的条件。因此，商业街区功能实现策划的关键，是寻找商业街区功能实现与地方政府工作重心的结合点，如：商业街区功能实现与繁荣市场，加快地方经济发展；商业街区功能实现与吸收和扩大就业；商业街区功能实现与改变商业街区风貌，进而改变城市形象；商业街区功能实现与改善商业街区周边道路交通体系，方便人们生活；商业街区功能实现与转变企业经营机制，提高商业街区的核心竞争力；商业街区功能实现与商业街区业态结构调整，进而带动地方经济结构的调整并使之趋于合理；

商业街区功能实现与形成地方经济一大特色和亮点，等等。这样，就会使得地方政府高度重视商业街区的功能实现，并在不同层面上动用各种资源，为商业街区的功能实现制定相对宽松并具有倾向性的政策；加大硬件设施和环境方面的投入；加强对商业街区的各方面管理（设施管理、交通管理、市场管理、环境和公共空间管理、突发事件管理、信用管理等）；提供全方位并越来越专业化的服务（信息服务、市场调研服务、公共关系协调服务、信用服务等）。从而使得商业街区的功能定位以及商业街区策划的其他许多内容最终得以实现。

二、商家对商业街区功能实现的积极响应与创新行动

商家是商业街区功能实现的主体。商业街区的诚信形象树立靠商家；商业街区的业态调整靠商家；商业街区的经营特色和营销创新靠商家；商业街区的经营机制转变和微观基础构筑靠商家；商业街区核心竞争力的提升（形成优优叠加的强势）靠商家。同样，商业街区的功能实现，也靠街区内每一户商家的共同努力。没有商业街区内众商家的参与，再好的商业街区策划，再严谨的商业街区功能定位也难于落实。只有街区内商家对商业街区功能实现的积极响应与创新行动，才能保证商业街区的功能实现。

为此，一是在有条件的商业街区，组建由街区内各商户法人代表组成的“商会”，通报信息，协调关系，围绕经营和发展中遇到的问题定期召开专题研讨会，变一家一户的单打独斗为整个街区的有序竞争、合力发展；二是及时地向街区内的商家沟通情况，将商业街区功能、业态方面调整的意向或策划方案与之商讨，求得最大限度的理解和支持；三是引导商家根据自己的特长和优势，结合商业街区的业态或项目的空白点，自觉地调整或部分调整经营方向或项目，新增社会急需的又是商业街区短缺的经营项目或业态（如特色餐饮、娱乐设施等）；四是引导街区内的商家探索营销创新的举措；五是在诚信服务和反欺诈方面加强自

律，树立整个街区的良好口碑和形象；六是将收集到的顾客对街区内商家经营和服务方面的意见和建议及时反馈给当事人，使之作为商家改进经营与服务的重要参考。

三、消费者对商业街区功能合理与否的认同

随着我国市场化进程的加快，特别是城市消费者在消费过程中越来越趋于理性，他们对商业街区的功能定位往往有自己的判断标准；符合或接近这些标准，他们对商业街区就认同、就接受，就乐于逛、乐于花钱；不符合或远离这些标准，他们就对商业街区敬而远之，至多是“逛庙不烧香”。

消费者对商业街区功能合理与否的认同，主要从以下几个方面判断：一是商品和服务是否符合顾客的口味（偏好）和支付能力，只有口味对且大致符合顾客的支付能力，才能被顾客认同；二是商业街区的环境和经营特色能否吸引人、留住人；三是商业街区内的商品是否丰富，价格是否合理，服务是否周到和体现真情；四是广告和促销活动是否实实在在，较少甚至杜绝误导、做套让消费者钻的情况（这是最伤消费者感情和自尊的），是否值得信赖；五是街区内的商家对全新的经营内容或项目能耐心地向消费者做客观、清楚的告知，引导其科学地进行这些商品和服务项目的消费；六是商业街区的设施是否完善和配套（如配备与经营面积成比例的机动车停车场地），对设施“硬伤”之处能及时修复。

针对消费者的上述判断标准，商业街区的建设要从这些方面下功夫，商业街区内商家的经营、服务、管理也应从这些方面下功夫。惟有如此，才能最大限度地拉近商业街区同消费者的距离，使商家在为目标群体需求服务的同时，获得信誉和效益双丰收。

四、市场对商业街区功能合理与否的检验

市场对商业街区功能合理与否的检验是客观的。商业街区功能定位合理则商业街区繁荣、发展，商业街区功能定位不合理，

则商业街区的发展就会遇到各种障碍甚至陷入困境。这种情况在北京及其他地方都有许多活生生的案例。

从一个过程来考察，商业街区经营的火爆分三种情况：一种是刚开始火爆，而后由于种种原因变得人气不旺，销售业绩平平甚至惨淡经营，如北京的“女人街”就属于这种情况；再一种是开街时由于“先天不足”造成的各种缺陷，致使商业街开街时冷清，而后逐渐淘汰、吸收、优化进入的商家，加上整体策划对街区“硬伤”的弥补而逐渐赢得人气，带动业绩蹿升，如北京的平安大街就属于此种情况；第三种是商业街区始终保持旺盛的人气和令人欣慰的业绩，在总的格局不变、形象不变的前提下，始终进行小的调整，顾客对该商业街区始终保持好的印象，如北京的王府井商业街和西单商业街就属于这种情况。要做到这第三种情况是非常不易的，是市场对街区内商家和参与商业街区策划的人员的肯定。

市场对商业街区功能定位是否合理的检验，主要包括：商业街区是否避免了同质化经营、有效地形成互补和错位经营，从根本上提高了经营水准；主题型商业街区是否兼顾了各个层次的消费需求，综合型商业街区业态结构是否趋于合理，是否与所在城市的城市化进程相一致，且明显地完善了城市形象；宏观上商业街区周边地区的道路和环境条件是否得到改善，微观上商业街区内的企业是否有较强的适应市场、创新发展的机能等等。如果商业街区功能的确定以及实施的结果不能有效地避免街区内的重复经营，或者只满足极少数群体的需求，业态结构存在问题，与所在地的城市化进程相背，宏观上不能营造好的环境，微观上不能做实基础，那么这样的商业街肯定经不住市场的检验，要出问题。

总而言之，商业街区的策划，不管是服务对象的定位、经营特色的确定还是功能定位，都要广泛征询各方面的意见，既要广纳良谋，又要听得进“逆耳真言”。除了要争取政府的认可和商

家的支持、响应外，最重要的是获得顾客的认同和市场的检验，而这后两个环节又是最客观和最无情的。只有经得住这后两个环节的检验，商业街区才能赢得持久的繁荣，商业街区的策划才能获得真正的成功。

下面是笔者主持的一个大型商业街区总体策划方案。举例在此，以求教与同行。

案例

北京西单商业街商业发展总体策划

一、本策划的目的及重要概念的阐释

（一）本策划的目的

“北京西单商业街商业发展总体策划”（以下简称“商业策划”）的目的在于以社会主义市场经济理论和城市商业布局的专业理论为指导，在西单商业街既定规划、建设的格局基础之上，对其商业业态进行尽可能科学、合理的遴选、布局和匹配，为政府引导商业发展提供决策依据，为业主及经销商的实际商业运作提供指导和参考。

（二）几个重要概念的阐释

1. “西单商业街”的概念及周边四至

本策划中的“西单商业街”是指以西单北大街商业街为中心，南起宣武门，经西单路口、西四路口、平安大街、新街口、北到新街口豁口/北二环立交桥的空间范围。该区域包括宣武门内大街、西单北大街、西四南大街、西四北大街、新街口南大街和新街口北大街六个区段，策划段落分为宣内大街、西单北大街南段（即西单路口至灵境胡同口区间，以下称“西单商业区”）、西单北大街中段和西单北大街北段四部分。

本策划中的中期策划以西单商业区为主要对象。该区域南起

长安街，北至灵境胡同，东西边界由各项目的纵深决定，呈非直线型的空间划分。本策划中的长期规划则针对西单商业街（即宣新大街）中期策划范围以外的区域。

2. 商业业态的概念及其在本策划中的特定含义

（1）商业业态的一般概念。商业业态一般是指商业经营形态、销售方式和存在状态，它是商业长期演化和革命性变革的结果。商业业态是根据经营活动中不同的要素（如：商业选址、经营规模、店铺设施、商业策略、价格策略、销售的技术手段及提供附加服务等）的不同组合来相互区别的。由于经营形式和销售方式的不同，构成了形形色色的商业业态，不同商业业态及其科学合理的配比、结合，可满足多样化的市场需求，并为商家自身营造生存、发展的空间。

（2）在本策划中商业业态的特定含义。本策划中的商业业态除了一般含义以外，特指在一定时间段落内（2000～2009年）、一定空间范围内（西单商业街），商业组织者和经营者在其相关约束条件下，通过对比所选择的，以预期经济净收益和社会净收益最大的泛商业（商业、服务业、饮食业、文化娱乐业、休闲产业、修理业等）形式存在的单体状态及群体组合状态。

3. 中长期策划的时间界定

（1）中期策划的时间界定。西单商业街区商业业态分布的中期策划，针对从现在起至2002年的时间段落内的建成经营区、建成待开业的项目，即对三年以内规划、在建、竣工的域内项目做出业态策划。

（2）长期策划的时间界定。西单商业街区商业业态分布的长期策划是针对2003～2009年的时间段落，即对三年之后十年之内的规划、在建、竣工的域内项目做出业态策划。

二、西单商业街商业业态的分布状况

（一）北京市的人口、收入、购买力水平及商业街区的分布

1. 北京的城市规模及商业特色

（1）北京的城市规模。北京市全市面积 16807.8 平方公里，其中城、近郊区面积为 1370 平方公里。北京市现有常住家庭 380 万户，常住人口 1091 万人，流动人口约 300 万人。北京市平均人口密度为每平方公里 647 人，其中西城区的人口密度为每平方公里 26449 人。

作为首都，中央、国务院的各部委直属机关设在北京，其中大多数驻在西城区。北京全市共有中央和市属科研机关近 500 个，文艺团体数十个。世界 100 多个国家和地区的大使馆和 7000 多个办事机构常设在北京。另外，每年有境外来宾 220 万人次来京旅游、观光和访问。

（2）北京商业的特色。北京商业是保证首都的政治、文化中心和国际交往中心的功能得以实现的重要产业部门，多年的发展使之形成了自身的格局和特色。在网点布局上，北京商业呈现多中心、分层次（市级商业中心、区级商业中心）的特点；零售商业规模较大，硬件设施经过 20 世纪 80 年代以来特别是 90 年代的大规模建设和改造，已基本同国际接轨，网络体系较齐备，业种业态多样。在商品供应上，北京市场的商品货源广，名优商品多，聚集着全国各地和世界各地的名牌优质商品和特色商品。北京的商业供应范围广、销售量大。在商品和服务需求上，北京各阶层消费者的需求呈多样化、层次化。另外，北京市场对科技文化类产品需求大，升级换代快。

2. 北京人的收入和购买力水平

1998 年，北京市城镇居民年人均收入为 8520 元，人均消费性支出为 6970 元；农村居民年人均收入为 3788 元，人均消费性支出为 2945 元。抽样调查显示，北京市居民用于吃、穿、用的消费支出约占消费总支出的 63%。1998 年北京市实现消费品零

售额 1167.2 亿元，其中吃类商品约占 30%，穿类商品约占 12%，用类商品约占 56%，交通、通讯服务类的消费增长幅度极快。

3. 大型店铺的数量和面积

截止到 1998 年底，北京市区有万米以上（营业面积）的大型商业店铺 72 家，其营业面积为 136 万平方米。其中以经营百货商品为主的 50 家，营业面积 96 万平方米，占 70%；经营食品、副食类商品的 9 家，营业面积 22 万平方米，占 16%。此外，还有一批大型室内交易场所和露天交易场所。

（二）西单商业街在全市商业中的地位及自身的发展演变

1. 西单商业街在全市商业中的地位

西单是北京市内传统的三大市级商业中心之一，又恰处北京市的地理中心位置，其日客流量在 15 万~30 万人次之间，其繁华地段——西单商业区年销售额为 29 亿元；西单商业街总长度超过 5 公里，有各类商业店铺 500 多家，其商业业种业态比较齐全，空间分布绵延连续。西单商业街年销售额约 58 亿元，占全市社会商品零售总额的近 4.5%，其中西单商场销售额位于北京市大型商场之首，全国前十名；这条街上销售额亿元以上的商业店铺有 7 家，年销售额约 24 亿元；在北京市利税总额前 10 名的商业企业中，仅西单商业区就占 2 家；万米以上的 72 家商业店铺中，西单商业区现占有 6 家，这 6 家店铺年零售额共约 18 亿元；在餐饮业利税总额前 40 名中，西单占有 5 家。

由此可见，西单商业街是全市商业中心中市场规模最大，布局最为紧凑，行业最为齐全，集客力最强，占位最优的商业中心。不论现在还是将来，它在全市商业中，均具有重要的、不可替代的地位。

2. 西单商业街的演变发展

从 13 世纪至今，北京的商业中心格局大致经历了四代，即

元大都的钟鼓楼市；明清的前门商业区；清末、民国及建国之初的王府井、前门双中心以及 20 世纪 60 年代起形成的王府井、前门、西单三足鼎立的商业中心布局。

(1) 西单商业街演变进程的阶段划分。西单商业街演变的进程主要经历了四个阶段：

第一阶段：萌生期（20 世纪 50 年代末至 60 年代）——西单商业街的形成开始于 50 年代末。新中国成立之后，北京城市规模成倍扩大，并且主要是向西发展，随着长安街的建设 and 十大建筑的落成，以及城市人口的大量西移，西单商业街开始发展并一步步繁荣起来。

第二阶段：形成期（20 世纪六七十年代）——经过公私合营，北京市商业网点布局由“小、多、密”变成了“大、稀、少”。这时城市居民每千人拥有商业网点由 10 个下降到 1.7 个，全市商业网点严重不足，商业供应短缺。西单成为北京市民特别是城区市民基本生活需要的供应中心。在这一背景之下西单很快形成集零售业、饮食业、服务业和修理业于一体的，经营种类相对齐全、供应品种相对丰富的，广大市民生活可以依靠的市级商业中心。

至此，明末清初北京商业的双中心结构演变为以天安门为中心由前门、王府井、西单组成的三角形商业中心组合地带。

第三阶段：发展期（1978～1993 年）——改革开放后的十余年间，商品的丰富，流通的活跃，使西单商业街迅速发展起来；商业网点增多，使街区网点密度加大，商业延伸性和连续性增强；商品品种丰富，服务项目齐全，顾客的选择范围增大，逗留时间加长。特别是在此期间，西城区政府下很大的决心对西单北大街东侧进行了改造，使硬件设施水平和总体功能有了质的提高。所有这些，都增加了街区的繁荣程度。

第四阶段：整体规划建设期（1993 年至今）——随着西单

商业街城市改造的展开，西城区政府越来越意识到必须对西单进行整体的、超前的、切实可行的规划建设。经过多方论证、统一规划、分步实施，将旧城改造与道路拓宽、房地产开发、商业重建相结合，进行以商业建设为龙头，带动其他的工程整体建设，并于1990年参加北京市的赴港招商项目，成功引资进行西单东南及西单北大街西侧的开发，由此迈开了西单商业街现代化建设的步伐。

(2) 西单商业街演变的特点。①生成的自发性：西单商业街的萌发和生成是城市规模西扩的自然产物。北京城市西部的大规模建设，国务院和所属部委办公区和生活区的坐落，形成了对商业服务业的巨大需求，这是西单商业街区形成的天然基础。②成长的迅速性：一般来说，大城市的商业中心从形成到成熟，约需30~50年左右。西单商业街从初具规模到成为市级商业中心，仅用了10~15年的时间。此间，各业种、业态相生互补，而且趋于齐全完备，它是北京市级商业中心中成长速度最快的，其成长速度在国内、国际大城市中也不多见。③规划的先导性：西单商业街的建设始终是在北京市政府关怀、指导和西城区政府的具体规划操作下进行的。尽管前期的规划受历史的、政治的、经济的和社会的因素制约，存在这样那样的局限和缺陷，然而经过统一规划建设的商业区毕竟保持了其业种的完整性和分布的集中性，完成了为当时社会经济服务的任务，而且各期规划相互衔接，步步递进。特别是自“西西工程”开始，规划引入现代城市系统的理念，先进行科学的整体规划，继而成片开发、统一建设，充分体现了规划的时代特征。

3. 西城区历届政府为西单商业街的繁荣与发展进行的工作

西单商业街地处北京黄金地段，从政治、交通、商业及北京市市区的功能等各个角度讲，都很重要。历届西城区政府都把西单商业街的发展与繁荣作为西城区建设的重要工作来抓。从20

世纪 60 年代西单商业街开始形成起，西城区政府就给予高度的关注。进入 70 年代，西城区政府意识到必须有计划地改造西单这条街，以彻底改变其面貌，并采取了分阶段改造的方式。

第一阶段，从 1976 年唐山地震波及北京开始，鉴于西单商业街房屋出现了很多问题，西城区政府在北京市政府的支持下，对西单北大街的改造建设问题先后提出了九个方案。尽管由于种种原因，包括当时城市体制改革深度、力度、广度不够理想而未落实，但是这若干方案为以后西单商业街的改造做了良好的铺垫工作，特别是将旧城改造与新区建设相结合，以商业发展辅佐危房改造的思想已有所萌生。

第二阶段，1985 年以后在西城区政府的领导下，对西单北大街东侧进行了实质性的改造。到 90 年代初，基本完成了西单商场新货场、华威大厦、华南大厦的建设。以后又对这一地区的民族大厦、民族商业中心、北京图书大厦进行规划、设计和建设。“西东改造”使西单商业街开始露出现代化商业街的局部面貌。

第三阶段，90 年代初，在西城区政府的领导协调下，由华远经济建设开发总公司委托几所高校对西单北大街西侧的改造进行了同步、平行的研究、论证，并提出改造方案；得到批准后，于 1996 年正式开始“西西工程”的建设。“西西工程”的开始标志着西单商业街现代化建设的全面展开。

由此可见，西单商业街的发展与繁荣集聚着北京市政府长期的关心支持，凝结着历届西城区政府的心血，是几代人精心构思、不断探索、长期奋斗的结果。

4. 西单商业街商业在西城区经济中的地位

商业服务业集中体现着城区的服务功能和经济特点，西城区是北京市的中心城区和主要商贸区之一。以商业服务业为主的第三产业是西城区的支柱产业，目前第三产业增加值占全区国内生

生产总值的 85% 左右，西单商业街是西城区商业服务业的骨干街区，年销售额约 58 亿元，占全区年社会商品零售额的 35% 左右。

（三）西单商业街商业业态分布的状况

1. 建筑形态及街区规划的特征

（1）建筑形态。西单北大街新建的、在建的和规划中的建筑多以大型的、组团式的高层楼体为主，在建筑物底部的裙楼预留用于经营的商业面积。

（2）街区规划特征。①商业功能齐备、现代化。西单商业街东西方向沿西长安街两侧是以北京电报大楼、民航大厦、北京图书大厦、国内贸易局办公大楼、民族文化宫、民族饭店等为代表的国家级公共建筑；南北方向从灵境胡同西口至新文化街东口由西单商场、华威大厦、华南大厦、华东大厦、西单国际大厦、中银大厦、北京市电话局营业大楼、首都时代广场和各类专业店、精品店，形成大型综合性的商业中心。这些商业建筑自西单大街街面起向两侧的纵深展开，后侧以饮食、文化、娱乐业辅之，形成多条相互连通的、各具特色的商业步行街，呈现出具有国际水平、国内一流的以购物为主，文化、娱乐、餐饮、服务为辅的多功能、综合性的现代化商业的面貌。②交通功能秩序化、高效化。作为交通干线，西单原有的道路将在规划建筑中拓宽、重组，形成由 15 米区间路、30 米城市支路、40 米城市次干道和 70 米及 120 米城市主干道组成的路网，以保证西单作为交通干线的高效、畅通。针对繁华市区人流、车流大的特点，西单商业街的建设将采用“上天入地”式的立体人车分流分层结构。这样，既保证了西单北大街东、西两侧商业区的一体化、保证了店铺间客流的高度置换，又可最有效地避免人流、车流的交叉、混行。其规划结果是追求对人流、车流的巧妙疏导及对有限空间的高度利用。这种规划思想为世界超大城市繁华商业区兼交通干线的街区设计提供了借鉴和示范。③整体环境人本化、良性化。西

单商业街的建设，强调突出建筑与人、交通与人、市政与人、环境与人之间的亲和关系，强调物为人用的设计思想；规划建设的结果是在现代化大都市人群最密集的地区追求环境给人带来极大的利益和方便的同时，亦注重人对环境的良性使用和良性依赖，以期收取经济的、社会的和环境的综合效益。总之，西单街区规划运用最新的城市建设和商业布局的理论作为指导，力求时代性、科学性和效用性的高度统一。

2. 物业权属和经营面积（略）

3. 交通通达性

（1）道路状况。西单商业街的道路状况可以分为几个部分：

宣内大街区段经过改造由原来的 35 米拓宽到 70 米，开发区域内的辅路在 25~30 米宽左右；西单北大街区段经过改造形成由 15 米区间路、30 米城市支路、40 米城市次干路、70 米及 120 米城市主干道组成的路网。上述两个商业繁华区段经改造后车辆通过能力将大大增强，车辆的通行速度将有较大提高。

由于西四北大街及以北地区的道路尚未拓宽，是北京市区车流拥堵最为严重的路段之一，因而其成为交通“瓶颈”，制约整条道路的车辆贯通能力。

总之，宣内大街和西单北大街的改造对西单商业街的道路通达能力的改善具有关键性作用，但通达能力最终改善还有待于整条大街的完全改造。

（2）公交线路网状况（略）。

4. 经营内容及经营特色

（1）经营内容。西单商业街的经营目标始终是满足北京各阶层市民的多样化需求。经营内容以食品、日用百货、医药、图书、服装鞋帽为主，同时兼营或专营钟表、眼镜、家用电器、五金、电料配件等。另外，婚庆服务、文化办公用品、电子元器件和生物制品是本地区的特色经营项目。

(2) 经营特色。①商品档次：中高档为主。中档求优，高档求精。②商品特色：集中体现在“全与专”上。全，是指商品类别全，品种全；专，是指对顾客具有集中消费指向的品类进行集中、重点地经营，比如：吃类商品等。③区段布局特色：长期以来，整个西单商业街形成了组合式、阶梯式的商品经营格局。由宣武门、新街口南北两端次级的基本生活需求品的商业服务业群落开始向中部延伸，托举出西单北大街更“高”、更“精”、更“专”、更“火”的商业中心。整条大街的商业格局主次分明，相互呼应，相互递进，商业气氛有起伏，有节奏，是北京地区不可多得的具有层次感和多变性的超长商业街。

5. 信誉状况

(1) 信誉基础。从西单商业街的信誉的形成过程来看，可以分为两个阶段：

卖方市场时期：早在 20 世纪六七十年代西单商业街就以经营门类相对齐全，商品品种相对多样而闻名，这在商品匮乏，供不应求的相当长的时期内给市民以可能依赖和必须依赖的印象。正是这种最初的印象成为西单商业街的信誉基础和形象基础。

买方市场时期：与商品生产大发展共生的假冒伪劣商品泛滥，使消费者极为反感。为此，西单商业街在全市乃至全国带头建设“百城万店无假货示范街”和“精神文明建设示范街”，得到广大顾客的欢迎和进一步的信赖。

(2) 信誉构成。从西单商业街的信誉构成体系来看，也可以分为两部分：

单体信誉：单体信誉主要是西单商业街上的大型的骨干的商业企业的信誉。其中西单商场、西单购物中心、西单赛特商城、北京图书大厦等在企业形象建设、维护和推广方面做了长期的、系统的工作。这些大型企业的单体信誉构成西单商业街整体信誉的基础。同时，必须看到，部分小型门店和出租柜台，单体信誉

不佳，已成为西单商业街的“害群之马”。

整体信誉：指西单商业街作为一个整体的商业信誉状况，它主要由这条街的知名度和美誉度构成。知名度是指西单商业街被世人知晓、了解的程度，是评价这条街名气的尺度；美誉度则是指西单商业街受到顾客欢迎和信赖的程度，表示为街区的声誉的好坏，并进一步体现在该街区的集客力和店铺销售力上。其中知名度是一种“量”的沉淀，受到街区历史长短的限制；美誉度则是一种“质”的聚集，主要来自当代顾客的近期购物体验 and 消费体验。

(3) **信誉评估：**知名度：西单商业街具有较高知名度。尽管它与北京及全国其他同类商业街区相比，历史较短，但是它仍然不失为北京乃至全国著名的商业街区。美誉度：西单商业街具有较高的美誉度。这种判断来自基本顾客群的长期和反复购买形成的认同。长期以来，西单商业街的顾客构成中，约 $3/4$ 为北京本地顾客。长期的、直接的购物和消费体验使顾客产生的信赖感是吸引其来此购物的情感基础。

6. 黄金地段倒闭商场引出的教训

近几年，不少处于黄金地段的商场陷入销售不畅、亏损增加的窘境，甚至出现倒闭。总结其经验教训，可归结于如下几点：

(1) **布局集中，经营雷同。**在布局集中的区域没有做到错位经营。多店一面、大而全，相同商品档次、相同经营模式、相同运作风格的商场直接竞争，导致购买力过度分流，经营效益下降。

(2) **黄金地段租金过高。**黄金地段的高租金不仅造成招商、招租困难，而且导致入市经营者不得不被迫将高租金通过高加价转移到所售商品上，使商品缺乏竞争力。

(3) **疏于管理，缺乏创新。**一些商场采取招商、招租为主的办法以减轻经营风险和负担，但管理不精细、不到位，制度不落实，同时在营销上，没有统一的战略和创新的方式。

上述教训要求未来进入西单商业街的经营者必须综合考虑经

营环境及其细节，如客流、购买力指向、交通、竞争情况，理智看待黄金地段和最终实际收益的关系。

（四）西单商业街商业发展的优势与面临的问题

1. 西单商业街商业发展的优势

（1）区位优势。西单商业街具有得天独厚的地理占位优势，是“数心合一”之地。

第一，城市几何中心：若以三环为市区边界，则城市几何中心在府右街与南海北侧之间；若以四环为市区边界，则城市几何中心恰在西单商场。

第二，人口加权几何中心：就商业活动的特性来讲，人口密度的影响十分显著。将人口密度的因素考虑在内，建立数学模型求解得出，人口加权几何中心在缸瓦市。

第三，市内交通中心：西单处于市内交通的中心与枢纽地位，是城区道路网的最密集的地点之一。除了地铁在此设站之外，另有十余条公交线路在此交汇，其密度和吸附量均为市内比较理想的区域。

第四，对外交通中心：目前北京的流动人口已超过 300 万人。这些流动人口，同样是北京商业服务的消费者。西单地区除了设有市内最大的民航服务中心和通往机场的客运班车外，它距离铁路客运站的平均距离最短，因而成为数个铁路客运站之中心（见表 2—2）。

第五，物流运行中心：西单处在北京市批发仓储群的中心位置。从任何一个物流中心转站出发进行多点位连续送货，西单均为必经之地。

这种数心合一的地理占位，决定了西单商业在北京商业中天然的、特殊的地位。

（2）功能优势。西单文化广场在寸土寸金的商业重地中是独有的。它占地约 1.5 公顷，总建筑面积 35560 平方米，是以开放式

表 2—2

北京四座铁路客运站与三大商业中心的距离

单位：公里

客 站 商业中心	北京站	西 站	北 站	南 站	均方差
西 单	5.0	5.2	5.3	5.4	0.30
王府井	2.0	9.2	9.0	6.8	2.90
前 门	2.8	6.9	8.5	5.6	2.15

的公共服务设施为主的街头建筑。它分为地上、地下两部分，地上为文化广场，中心为国际流行的下沉式广场；地下建筑包括地铁换乘通道、地下过街通道和汽车库等；地下一层沿道路有保龄球场、游泳池、人造冰场等文化娱乐设施。西单文化广场是西单商业街的宏大的实体标志，它既有休闲功能，又有展示宣传功能，同时还具有聚客功能。西单文化广场的落成，不仅使西单商业街更具文化品位和审美价值，而且提供了众多的经营、娱乐、办公场所，蕴藏着极大的商机。

(3) 品牌价值。著名商业街区整体品牌价值应包括如下内容：①在本地区被广泛认同、熟知且其知名度不断向周边地区和更广阔的范围扩大。②街区内店铺普遍有较强的销售力和创利能力。③有强于一般商业区的聚客力。④有不断的、整体化的形象建设的投入。⑤有整体化的优质服务基础。⑥有一定的传统特色的沉淀。西单商业街基本具备上述条件，实际上已经积累起著名商业街区的品牌价值。

(4) 发展选择。整个街区内规划的和建成的商业建筑内部空间开阔，既有集中利用，又可分割利用，适应多种商业经营，对业种业态的优选留有一定的余地，在硬件设施方面保证了业态转换和经营调整的可能性，能够适应未来市场的变化。

2. 西单商业发展面临的问题

(1) 预留面积先期确定。目前北京零售商业的一般盈亏平衡

点水平是：自有物业年销售额为每平方米 1.5 万元，租赁物业年销售额为每平方米 3 万元。按照西单商业街中远期规划将实现 42 万平方米建筑面积的目标测算（建筑面积与经营面积之比按 1 : 0.7 计，自有物业和租赁物业的构成按 1 : 1 计），届时每年该地区实现营业额不能低于 100 亿元左右，而目前以零售业为主的西单商业区的商业年销售额仅为 28.3 亿元，西单商业街（宣新大街）整体的年销售额也不超过 58 亿元。另外，尽管西单核心商圈内仍有数量相当的固定消费群体，然而城市建设的趋势是大量居民和团体向城郊迁徙，由这种城市“空心化”带来的是购买力向城郊不可遏制的分流。目前这种威胁对西单已显现出来，从销售额实现看，1999 年西单商业街的销售额近 58 亿元，而三环商圈为 240 亿元；从购买力指向看，居民在进行的大额消费和主题消费（如汽车、家具、家装、常规日用百货）时已不太可能进入市中心商业区（市中心商业区也不具备经营上述商品的优势）。

由此看来，西单商业街的发展，仅靠传统的零售业的支撑显然不行，必须以商业零售业为基础，同时发展饮食业、服务业、会展业、娱乐休闲业等泛化的商业，对先期确定的建筑预留面积予以合理的分配和有效的利用。

（2）基础经营成本过高。为了美化内外购物环境，提高区内的商业现代化程度，新建项目的硬件设施必将高档豪华，加上西单地区昂贵的级差地租使用费和开发建设费用，势必导致各业的高成本、高费用，进而形成刚性的商品高售价和服务高收费。一方面，这与西单地区大众化、平民化的经营定位相悖；另一方面对招商以至经营均十分不利。这是西单地区未来发展的另一大难题。

（3）王府井商业街的影响。王府井商业街目前已完成改造，开始以全新的面貌经营，目前平均日客流量约 70 万人次，预计年销售额将达 50 亿~60 亿元。它将截流东部地区的大部分购买

力。从长远看，有可能以中轴线为界与西单形成较明显的零售市场分割局面。

(4) 外国零售商业资本的冲击。目前在美国、欧洲、日本的零售市场开发日显吃力的情况下，外商对中国大城市的零售市场抱有浓厚的兴趣。在西单，外商看重的是市场人口数量和收入分层之后显现出来的消费能力，其一旦涉入必将以大型的连锁和雄厚的资本为特征，显示出其规模优势和竞争实力，这对西城商业和西单商业街将形成巨大的冲击和挑战。

综上所述，未来西单商业街的发展，存在着一定的优势和机会，也存在相当的问题与困难。只有正视市场风险的严峻，有效克服不利条件，才有可能使西单商业街健康发展。

三、西单商业街商业策划的背景、依据及基本原则

(一) 商业策划的背景

1. 商业策划的经济背景与社会背景

(1) 决定商业发展的外部环境发生了质的变化，内需不足，商业经营不景气的状况已持续了几年。从总体上看，出现这种局面的原因主要有三个方面：

一是目前我国总体上已进入买方市场，从短缺经济转为有限的相对过剩经济。表现为：一方面在商品的供求关系上，据国家国内贸易局统计，1999年5月，全国605种商品中真正供不应求的只有橄榄油，所占比例不足0.2%，而供过于求的占68%，供求平衡的占31%。另一方面，在商业经营场所上，特别是在北京，由于前些年的决策失误，盲目建设综合性大型商场，超出某些商业规律约定的量，投资效益和经营效益呈现递减。

二是消费分流日趋严重。从空间上看，随着北京城市建设规模的扩大，商业网点向二环路、三环路扩散，新的商业中心逐步形成，原来集中于王府井、西单商业区的购买力向其他地区分流。从人们的消费结构上看，随着体制的变革，原来有些带有社

会福利性的消费今后将完全或部分由居民个人支付，如住房、医疗、子女教育等，而这些大部分还不能成为即期消费，居民必须储蓄部分资金以应将来之必需。

三是消费者的收入预期不乐观，大部分消费者受下岗等因素的直接或间接影响，对自身未来收入的稳定性和增长速度持悲观态度，因而未来的市场变化绝不会像以前短缺经济年代那样需求总呈现旺盛，市场的变化、震荡将不时发生。

以此为背景考察西单商业街的情况，目前已完全不同于当年进行“西西工程”规划时的情形，短缺经济、卖方市场条件下的那种新建大型商场天天“客满为患”的状况已成为历史。应根据新的市场形势加以调整甚至进行必要的压缩、缓建，以避免陆续开工、陆续竣工、陆续开业、陆续倒闭。要为新开业或即将开业的商场创造非过度竞争的经营环境。

(2) 我国总体上已从计划经济转向市场经济。对政府部门来讲，从制定规划的思路到对规划方案进行决策及组织规划的实施等都提出了新的要求，政府调控经济的方式和手段也发生了新的变化。在西单商业街商业业态策划方面必须明确企业（发展商、店铺经营者）是策划实施的主体，尊重其经济利益，用利益机制引导其投资和经营的方向，从而实现资源的合理配置，成为政府不可回避的职能。

(3) 受新技术革命的影响，今后相当长的时间内一般消费品的销售增长将以常态惯性增长（不排除个别产品的跳跃式增长）为主，那些处在饱和及衰退期的产品销售还会下降，但高科技含量的新型消费品的销售，将以较高的甚至超常规的增长幅度带动和影响零售市场，特色服务及服务贸易（如展览业、网络服务）将有更快的发展。同时，商业经营过程中对高科技和智能化因素的要求也会越来越高，交易和结算手段的电子化，商业管理的精细化成为商家经营的必须。

上述背景要求我们在规划西单商业街未来商业发展时，必须顺应潮流，拓宽思路，调整重点，在继续保持西单商业区服务业及传统消费品销售方面优势的同时，更为关注高科技产品、特色服务及服务贸易的发展，在思路 and 具体布局上为这些项目的发展营造更好的环境和更为广阔的空间，并努力实现交易和结算方式的技术进步。

2. 商业策划的宏观商业背景

首先，纵观现代世界零售业态的发展和商业街区演变的历史，呈现如下特点和发展趋势：

(1) 传统商业业态逐渐让位于新型商业业态，并且传统业态内部也在进行着局部更新。现代世界零售业的发展经历了三次以业态转换为标志的革命，第一次是以百货商店经营方式和以销售为中心的经营观念的产生为标志；第二次是以连锁经营、超级市场经营方式和以市场为中心经营观念的出现为标志；第三次是以购物中心经营方式和以市场为中心经营观念的产生为标志。至今在商品零售领域已形成百货店、专业店、超级市场、购物中心、仓储式销售、方便店、折扣商店、邮购、自动售货机、电视购物以及连锁经营、消费合作社等多种经营方式和组织形式并存的商业经营形态。而且，商业业态的内部也在不断进行着调整，百货店内有超级市场、专业店，各种业态形式可以以连锁经营的方式扩大规模，增强辐射力。目前有专家预言，电子商务的兴起将带来世界贸易业的第四次革命。

(2) 商业、餐饮、休闲、娱乐等的交融更为明显。世界各国的商业街，其显著的共同特点有以下几个方面：一是多集中在交通便利的市中心区域，辐射力强，且疏散较快，因而“商圈”大；二是一般以某个或几个大百货商店为龙头，在附近或所在的街道两旁形成许多商店，吸引大量顾客和上下班的人流以及众多的流动人口；三是多由各自独立的零售商构成，专业店占多数且

各具特色，有的还是著名的“老字号”商店；四是所经营的商品品种齐全，档次拉开，消费者选择余地大。以上特点决定了凡中心商业街，无不是同类或不同类型的多家零售商店、餐饮、娱乐、休闲、旅店等各种商业、服务设施集中在一起，相互交融，相互配套。而且，随着中心商业街零售商店（包括百货店、专业店等）的规模趋于大型化，经营的商品品种、提供的商品经营服务越来越齐全，从而使商业街区布局中商业店铺的比重趋于下降，餐饮、休闲、娱乐等店铺的比重上升。

（3）商业街区的功能从单一趋向完备和互补。当今世界大都市的中心商业区，其功能日趋完备，从商品的集散功能来看，就生活资料消费而言，消费者的吃、穿、住、用、行等各方面的需求，均可在中心商业区得到满足，并且出现了方便化、时尚化、系列化、舒适化等特点和趋势，因而新经营部门或行业不断出现；同时，由于精神文化消费日益成为重要的消费形态和消费内容，并使物质消费和精神文化消费两者统一化，使商业的发展把文化和产业融合在一起，从而使休闲、娱乐、文化、体育健身、旅游、社交等经营场所在中心商业街区的比重越来越大。此外，现代大城市中心商业区的职能在保持其传统的商业零售业的同时，日益强调它们在全国或区域内信息与金融系统中的地位及在全国或区域范围内组织与指挥经济发展的功能，因此，金融业、信息业、商务活动、会展活动等新兴产业纷纷落户中心商业区或其附近，更进一步起到了与中心商业区主要功能互补的作用。

（4）商业的发展更加突出人本、人的需求的充分满足及人的个性的充分发展，这主要体现在商家的经营理念、经营方式、经营手段、经营管理等方面。成功的经营者无不充分细致地研究消费者的需求层次、消费结构、购买力水平、消费习惯、消费心理、消费者的个性发展、流行趋势等影响商业经营的因素，时时处处为消费者着想，真正做到以人为中心，充分满足消费者的方

方面面的需要。

(5) 交易手段和方式更多借助高科技，体现信息社会的特征和要求。随着现代科学技术的发展，现代商业越来越显示出从劳动密集型产业向技术密集型产业转化的趋势，在物流设施方面，现代化物质技术装备应用于商品的加工、包装、运输、储藏等过程，以大型商业集团公司的供货中心为例，就有计量检查设备、加工设备、分类设备、储存设备、包装与捆扎设备、装卸设备等，整个中心又由计算机系统进行管理。在商品交易的经营与管理过程中，电子信息技术更是得到了广泛的应用，如计算机技术、通讯网络技术、POS系统（销售时点系统，又称实时销售系统）、MIS系统（管理信息系统）、条形码的应用、电子收款机、电子订货系统（EOS）、电子结算系统、电子菜谱、电子广告等。特别是最近兴起并将在今后有着巨大发展潜力的电子商务，更是完全以现代网络技术、电子结算等高科技手段为支撑的商品交易方式。

(6) 从世界大都市发展的历程看，经历了“城市空心化”与“反空心化”两个阶段。20世纪50年代到80年代是“城市空心化”最为突出的时期，80年代以后，出现了“反空心化”的趋势，如日本的东京，通过政府引导和商家的努力，城市中心区的繁荣不但得到恢复，而且得到较快的发展。

其次，从北京市商业业态演变的过程看，呈现出如下显著的特点和发展趋势：

(1) 自20世纪90年代中期以来，随着我国改革开放政策的进一步深化，大量新型业态形式被引入国内，北京市商业业态的格局发生了重大变化。主要业态形式由原来百货店“一枝独秀”转变为百货店、专业店和专业市场、超级市场“三足鼎立”的局面。同时，便利店、仓储式销售、折扣商店、电视购物、网络销售等并存，均得到了不同程度的发展。而连锁经营作为一种组织

形式，更是成为目前商业企业扩大经营规模，拓展市场份额、实施集约经营的最常用的手段。在新型业态的发展过程中，又呈现出突发、群生、多元发展和横向渗透的特点和趋势。

(2) 传统商业街区或经改造而实现其综合功能，或因萎缩而退出人们的视线，王府井商业街区是前者的代表，而前门商业街区则是后者的代表。现实中形成了朝阳门外、公主坟等 6 个新的商业中心，规划中还将建设 70 个左右的二级商业中心。由于“城市空心化”造成的购买力向城区边缘地带转移，同时由于传统的中心商业区的“高门槛”造成的高租金，使传统市级商业中心的地位受到冲击而动摇，而三环路周围、三环至四环的放射线及少量的三环与二环区间地带，部分四环路沿线，则成为商家云集的新的亮点。从商业街区的功能情况看，单店和单一功能商业街区的弊端逐渐显现，功能完备、配套的商业街区的优势开始展露。

(3) 商业街区的统一规划和业态（店铺）的集约经营成为激烈商战的必然要求。由于商业（餐饮、娱乐等）的竞争已经从单店竞争深化为整个商业区的竞争，商家已经意识到，个体必须融入到局部的整体中，才能提高竞争的實力；在经营中，不但要确立自身的良好市场品牌，还要创立和维护所在商业区的整体形象和市场信誉。同时，无论是商家还是政府部门，应认识到必须对一个商业区进行统一的整体规划，变粗放经营为集约经营，变雷同经营为错位经营、特色经营，变区域内的过度竞争为配套互补，才能保持一个商业区旺盛的生命力。

(4) 新兴业态在经营管理过程中还存在许多不完善之处。一方面，由于某些业态形式还处于刚从国外引入的起步阶段，规章制度尚不健全，经营过程尚不规范，管理水平不高，造成某些店铺或“新瓶装旧酒”，或不伦不类的情形；另一方面，由于在新业态发展过程中，财政体制、部门管理体制、企业管理体制等改

革不到位，不配套，使得有些业态的发展（如连锁经营）受到较大的阻力。

（5）国外商业资本进军中国零售市场。一方面，近几年国外大型零售商业集团进入中国市场，为我们带来了新的经营理念、业态形式、经营方式、经营手段和经营管理技术，成为促进我国商业发展、繁荣市场的一支新生力量；另一方面，中国已加入世界贸易组织，近几年，更多国家的零售跨国集团进军中国市场势在必行。国外商业资本以其实力雄厚、规模大、高科技支持、先进的管理模式和强大的抗风险能力，加上中国加入 WTO 后，他们将获得与国内企业相同的“国民待遇”，必将对我国尤其是北京这样的繁华的大都市的零售商业和服务贸易业形成巨大的冲击和挑战。

（二）商业策划的依据与限制性条件

1. 西单商业街区商业业态的策划必须与北京市的整体规划相统一

1991 年，北京市城市规划部门与商委系统有关部门共同编制了商业服务业的规划，并被纳入了 1993 年经国务院批准的《北京城市总体规划（1991 至 2010 年）》。总体规划文本在有关市区商业布局方面提出了“加强调整改造王府井、西单、前门外原有的三大市级商业中心，建设成高水平、高档次、现代化的商业文化服务中心。按照多中心格局建设朝阳门外、公主坟、海淀、木樨园、马甸等新市级商业文化服务中心”，使市级商业中心逐步向旧城外扩散，共形成 8 个。“在旧城内的鼓楼前、西四、新街口、北新桥、东四、东单、花市、珠市口以及在旧城外的北太平庄、五道口、甘家口、三里河、酒仙桥、望京、六里屯、定福庄、南磨房、方庄、西罗园、丰台、古城、鲁谷等地点，通过调整用地，成街成片地建设 70 个左右地区级中型商业文化服务中心街区，形成多层次、多功能的市场网络”。

《北京市商业发展“九五”计划和2010年远景目标》中提出：“市级大型商业中心和超大型商场主要是向高标准、高档次、高品位、现代化发展，市中心地区的商业中心要总结、吸取发达国家商业空洞区的历史经验，合理控制商业规模。重点改造建设王府井和西单两大商业中心，新建扩建朝外大街、公主坟、海淀、马甸4个市级商业中心。”

1994年北京市政府公布实施经过修订的《北京市新建居住区公共服务设施配套建设指标》，规定按居住区人口规模以千人指标配套商业服务业的建筑和用地面积标准。

由此可见，城市规划布局对北京市区的零售商业网络是以大、中、小三级亦即市级、地区级、居住区（小区）级来规划配置的。市级和地区级分别纳入相应的商业文化服务中心来布局，即不仅是商业网点，还应与金融、邮电、修理服务业，与文化娱乐、休闲绿地等其他公共设施综合配置，以形成多功能的城市生活服务中心，形成一定的规模和效益。其中市级商业文化服务中心，要为城市提供多档次的购物及优良的综合服务，服务对象包括本市人口及外来流动人口，其服务特点是商品和人流集中、购物停留时间长，节假日顾客流量大，是结合北京市区布局在旧城内、外的建设区呈多中心布局的。8个中心要结合其传统或城市规划综合布局的不同特色来建设，既要有综合性的购物场，又要有一定数量的各具特色的专业店，尤其是传统特色的专业店，可以解决人们购物的某些高、新、特需要，一般能有百万人左右的服务范围。

西单商业街商业策划，必须符合以上北京市城市总体规划的要求，紧密结合北京市总体规划的内容来确定本规划的原则、思路、步骤、内容、实施措施；同时，本策划还必须与北京市城市功能定位相一致，即北京作为首都和历史文化名城，应该是全国的政治中心、文化中心和国际交往中心；与北京市工作的指导思

想“四个服务”相一致，即：为党、政、军首脑机关服务，为日益扩大的国际交往服务，为国家教育、科学和文化事业的发展服务，为市民的工作和生活服务。

2. 北京市城市总体规划对西单商业街商业业态策划的限定条件

由于西单商业街特殊的地理位置，北京市城市总体规划客观上对本地区的商业发展与经营提出了许多限定条件。由于灵境胡同以北至平安里一带靠近中央机关要地，建筑限高及容积率有严格的限制，因而不可能建成大型的高楼林立的商业区，本策划中拟将其作为专业店和老字号的聚集地；另外，从宣武门至北太平庄这条路是贯通北京市南北的一条高等级主干道，西单商业区是70米规划红线的街道，其中52米路板，四上四下（或五上五下）机动车道，根本不可能建成步行街或半步行街；要完全打通西单商业区周围的交通，难度也很大，特别是府右街一带，对车辆通行有严格的限制，也势必会影响到西单商业街的商业经营。

3. 区域内已经开发建设及保留项目形成的建筑格局，限制了商业策划的伸缩性和选择性

“西西工程”10块地，9栋楼，其中5栋楼已经开工，3个已经建成，除4号地以外，其他地块2000年也将开工或甚至完工，所有的建筑物的商业面积、内部构造、外部环境、配套设施均已定型或设计定型；西单东南工程，时代广场已接近竣工，并开始招商，其他商业用建筑面积也已经大部分有所归属，进行新的调整的可能性不大；西单西南工程，主要商用面积、业态规划已定，即建成金长安医药大厦；西单北大街东侧，除民族大世界以外的大部分地块均已开始营业。此外，还有许多保留单位属非商业用地，穿插在商业建筑用地之间，使整个商业中心区的用地很不连贯，如南端的中国银行总部、与西单百货商场相对的北京市电信局和北侧的中组部办公用地、北端的北京市公用局等，这

些商业用地空断距离很长，平均有 150 米长，有的则长达 300 余米，将对商业的整体策划的空间连续性造成不利影响。

4. 黄金地段的高租金决定的商业业态和经营内容的选择

西单商业街地处城市中心，历史原因使其成为“高门槛”的黄金地段。由于长期的市政“欠债”，在进行整体改造时，刚性成本很大；“西西工程”由于市政建设，拆迁补偿等费用的投入，使得每平方米建筑面积的成本在 1 万元，这样高的投资只能寄希望于未来的高租金回报。而在商业经营中，并不是每一种业态形式，每一个行业都能承受得起高租金的，有些业态本身就是以廉取胜的。根据加纳模式（城市商业发展理论的一种）的结论，经济规模较大的高门槛经济活动（如百货、服装、珠宝等）往往靠近地价峰值区，在其周围，按门槛递减顺序排列着其他职能活动，任何商业中心的核心区，总是被那些显示商业中心最高级别的职能的经济单位所占据，在任何一级商业中心的典型职能内，每一项职能的次序也是按门槛高低的顺序系列排出的。因此，这在客观上就限制了某些可能在其他地区大有发展的业态在西单商业街的落户。当然在现实中，商店的位置并不仅是与地租峰值的距离有关，还与交通、人口、店铺面积、特别是企业的经营管理水平有关，这也是本策划中重点考虑的因素。

5. 顾客基本情况与购买动机的调查分析

1999 年 8 月 19 日，本策划课题组对西单商业区消费者进行了抽样调查，共发放调查问卷 400 份，回收有效问卷 397 份。经整理分析，得出以下主要结论：①到西单商业区的消费者以北京人为主，占 77.3%，外地人只占 22.7%。②消费者以中青年为主，19~23 岁的未婚青年在各年龄段的消费者中占比例最大。③目前，消费者的家庭人均月收入有一半以上（50.7%）在 601~1500 元之间，300 元以下及 2000 元以上者相加，所占比例不到 10%。④到西单商业区的消费者 70% 以上的有明确的购物

目的。⑤超级市场是消费者的首选购物场所，百货店退居其次。⑥90%以上的消费者能承受西单商业区商品的价格水平。⑦餐饮业（尤其是快餐）是多数消费者认同的具有发展前途的行业，其次是健身场所。⑧在被调查的北京消费者中，80%以上至少平均每月到西单一次。⑨公共交通和自行车是北京人到西单商业区的主要交通工具。⑩商品质量、购物环境、商业服务和信誉、商品品种是西单商业区吸引消费者的主要因素。⑪消费者的购买行为受其购买动机和时间的影响最大。⑫作为一个大型商业区，西单最大的不足是休息场所少，其次是大型综合百货商店重复。⑬有半数以上的消费者对西单商业区的交通状况不满意，最主要的是因为堵车情况太严重。⑭作为大型商业区，西单与王府井商业街的优劣在伯仲之间。⑮西单商业区在外地人心目中有一定知名度，但知名度不是很高。⑯西单商业区能满足绝大部分（86.8%）外地顾客的各种消费需求。⑰外地消费者对西单商业区的整体印象一般。⑱一般消费者的投资选择比较分散，其中投资吃、穿两类商业经营相对集中，其次是家用电器和高科技产品。

以上结论是进行本策划的重要实践依据。

（三）制定商业策划的基本原则

进行本策划的总原则是：单项极至，局部强势，细处求赢，留有余地。

所谓单项极至，指策划中的重点项目，通过将来的具体实施，使其在经营规模、经营品种、经营特色、经营管理水平、经济效益中的一个或几个方面，成为北京市甚至全国最大、最全、最明显或最高的项目，起到吸引客流、示范市场行为、体现商业街总体特色、带动区域经济发展的作用。

所谓局部强势，指在策划中通过组织制度创新，经营方式等营销创新，服务体系创新，商业技术创新，经营布局创新，对商业街的业态形式进行整合，使商业街的软硬件高度结合匹配，

在某一个或几个行业、项目、品种、服务等方面形成优势，提高商业街的竞争实力。

所谓细处求赢，指在策划中不但要对西单商业街的功能定位、商业业态分布的总体架构、业态发展的总体方针和目标等全局性问题进行分析，更要对主要业态项目、具体的操作实施方案等问题提出意见。力争做到本策划实施后，西单商业街的经营不仅在总体上面貌一新，而且使经济效益原则贯穿于本地区经营的每一个局部、每一个项目、每一个经营环节，使整个商业街的经济效益得到较大的提高。

所谓留有余地，指在进行策划时要实现局部利益与整体利益，短期利益与长期利益的紧密结合，科学分析国际、国内及北京社会经济未来的发展趋势，确定策划方案要结合现实，适度超前，并留有发展余地，最大限度地为未来业态的调整和重塑提供条件，以保证西单商业街商业的长期延续性发展。

上述总的原则在本策划中具体体现在以下几个方面：

(1) 充分考虑区域内商业业态的合理布局，实现错位经营。在同一商业区内，同类型的商业经营行业、业态过多重复，难免造成区域内的过度竞争，因此，合理布局商业业态，实现资源的优化配置是本策划的重点，而实行错位经营则是达到这一目标的重要手段。根据北京市及西单商业街大型综合百货商店已经过多的现实，在本策划中，如无特殊的项目优势，在新的商业面积中，不再新设综合百货项目，以专业店、专卖店等其他业态形式填充新增商业面积。

(2) 保持沿街零售商业的连续性，注意不同类型店铺的组团和有机匹配，实现区域主题化及个体特色化。作为传统市级商业中心，西单商业街在零售商业领域已经形成了一定的优势，这种优势必须得到保持。要努力设法使西单商业街内的老字号、受消费者青睐的原有店铺得以保留。同类型的店铺在空间上要尽量靠

近，形成群体优势。整个“龙头地区”在统一的功能定位及总体市场形象、经营特色的引导下进行日常经营。每个经营单体要努力实现主业和特色突出，根据业态分工的需要，按店铺所处的地段、流动人口特点和规模，搞好自身的市场定位，确定自己的卖点，突出特色品种、特色服务和特色营销。

(3) 实现多业态并存，在业态形式上既包括零售商业，也包括一些文化娱乐业、旅游服务业、餐饮业甚至展览、商务等其他行业。作为市级商业中心，西单商业街的商业功能是综合的，本策划将使本地区集购物、餐饮、休闲、娱乐、旅游等各项功能于一体，做到购物场所齐全，餐饮方便快捷，休闲、娱乐轻松安全，旅游资源得到充分利用，其他各种配套及相关行业有充分发展的空间和机会。

(4) 动态考虑西单商业街零售商业、餐饮、娱乐、服务业的比例变化，为业态间的转换和调整留有余地。随着社会经济的不断发展，商业的发展也是动态变化的，在不同社会经济环境条件下，全社会零售业、餐饮业、娱乐业、服务业在市场上所占的比例份额有着较大的差异，目前不可全部准确地预测未来十几年内社会经济特别是市场形势的变化发展情况，因此，在规划中必须要为未来商业业态的转换创造条件，使其具有较强的可塑性。

(5) 增加高科技产品销售的比重，重点发展特色服务和贸易项目。一方面，高科技民用品越来越受到消费者的青睐，电子计算机及耗材、电子通讯器材、以高科技技术支持的食品、生物制品、医疗保健品、文化办公用品、换代家电产品等在最近几年持续旺销，因此，未来的西单商业街必须增加高科技产品的经营比重，扩大西单商业街在高科技产品销售市场上的份额。另一方面，电子商务与网络经济已经成为当前世界经济中最强劲的“增长点”，它不但可以降低交易成本，而且还可导致企业运营规范与流程、管理手段与方法的重大变化，并为企业提供更多的贸

易机会。西单商业街的发展，也应顺从这一世界经济的发展趋势。同时，营造西单商业街的整体特色，必须依靠特色服务和贸易项目的发展，只有真正提高整个商业街的核心竞争力，才能保持商业街的长期繁荣。

(6) 全面考虑并很好地体现西单商业街的功能定位。特别是围绕把西单商业街建成北京市的“中央商业区”的目标，努力实现西单商业街商业设施的功能齐全、服务配套、方便购物、交往和生活，更好地体现京味文化和现代生活节奏。

四、西单商业街中期商业策划的基本内容

西单商业街中期策划主要是研究西单商业区的业态分布和比例。总的目的是在西单商业区商业设施最大容量测算的基础上，根据西单建成经营区、在建待规划区及待启动规划经营区的基本情况，确定中期策划的目标，特别是进一步明确在新的竞争和分流背景下西单商业区的功能定位和经营目标定位；根据“中央商业区”的固有特征和基本要求，对西单商业区今后发展的业态比例、应重点发展的领域及发展步骤等提出规划意见，并提供一些经初步论证可供选择的项目；系统地论证实施中期商业规划的具体措施及政府在实施规划中应承担的职能。

(一) 中期商业策划的时限：2000～2002 年

届时西单商业区的商业设施建设大部分完成，将呈现：东北地区：西单商场、西单购物中心、高登大厦、中友百货、北京图书大厦、西单文化广场地下商业、娱乐设施等；东南地区：时代广场、西单商业大厦（暂定名，商业回迁楼，其中用于商业经营的约占 7000 平方米）；西南地区：金长安医药大厦；西北地区：西单赛特（3 号地）、太平洋百货（5 号地）以及 9 号地中的部分、1 号地及用于商业回迁的 2 号地等。随着商业设施建设的完成，相关的道路交通规划将同时实现，西单路口往北至灵境胡同路面将拓宽至 70 米，并形成西单北大街东西两侧的二层天桥回

廊以疏散人群，新建楼宇的地下作为停车场停放机动车辆，可初步展现“龙头”态势，并为以后的发展留有充分的余地。

西单商业区中期商业策划的时限划分之所以如此，是为着使商业策划与建筑规划、街区规划等大致协调和同步，并对上述新建商业设施的业态分布及原有的商业分布格局的调整提出建议，在充分论证的基础上提出实施的要求。

（二）西单商业区商业（餐饮、娱乐等）设施最大容量的测算

测算最大容量的目的，在于对西单商业区到底应发展多大规模的商业设施给一个科学而严格的论证，纠正商业区面积越大越好的片面认识，减少盲目性，减少日后本地区的严重重复建设和重复经营，以及由于商业设施面积过大造成的资源闲置、客流不足和效益递减。

测算商业设施最大容量的方法有四种：集客力方法；销售额方法；商业设施辐射半径内交通道路体系制约方法；商业设施面积与停车泊位比例方法。

1. 集客力方法

分别按西单商业区日客流量 50 万人次和 60 万人次计算。结论：按日客流量 50 万人次计算，西单商业区所需各类商业设施（含餐饮、休闲娱乐等，以下同）经营面积总容量为 17 万～38 万平方米，取中准值约为 25 万～30 万平方米；按日客流量 60 万人次计，所需各类商业设施总面积为 20 万～45 万平方米，取中准值为 30 万～35 万平方米。两种客流情况综合考虑，西单商业区商业设施最大容量为 25 万～35 万平方米。从目前看，应取低限计算（即 25 万～30 万平方米，因很少有资料表明这一地区的日客流量经常或平均超过 50 万人次）。这与西单商业区目前加上三年后将建成的商业设施面积是基本吻合的。这样，中期商业策划的重点就应放在业态分布和项目设计，以及对原来商业设施

内经营的业态是否需要调整方面。

2. 销售额方法

要使所有商业设施的经营能维持或实现盈利，按自有物业每平方米经营面积年销售额 1.5 万元计，租赁物业每平方米年销售额 3 万元计，各占权重 50%（即按每平方米年销售额 2.3 万元计），则西单商业区的年销售额应维持在 57 亿~70 亿元。而 1998 年西单商业区的销售额为 29 亿元，以下限 57 亿元计算（即日零售额平均达 1560 万元），要连续四年销售额增幅至少在每年 20% 以上。而年销售额达不到此规模和增幅，新开业的店铺就会面临经营困难甚至难以为继的境地。从目前的数据资料分析，西单商业区的销售额规模和增幅还没有充分的理由和依据能达到这种水平。因此，从销售额计算的方法分析，三年内此地区商业设施的建设规模还应更小一些。

3. 商业设施面积与所辐射范围的道路交通制约因素法

商业设施的容量必须考虑辐射半径的人口密度及交通通达性等因素。如西单商业区三年内商业设施达到可容纳日客流量 60 万人次，而测算表明辐射半径（约 3~5 公里）内常住人口不超过 40 万人，作为“核心商圈”形成的实际日客流量只有 23 万~30 万人次，出现此种情形将造成设施利用不足或半闲置状态，直接影响经营。要扩大辐射半径增加客流，又会受到交通条件的全面制约，即使三年后规划区内的交通体系非常完善，且有地铁带来每日 5 万~10 万人次的客流，但地上交通的外围（灵境胡同往北，西四向东、向西、向北等）仍然是“瓶颈”诸多，使“最大容量”只能取下限或更小。

4. 商业设施与停车场地面积比例系数法

按目前标准，通常大约每 200 平方米商业设施要配一个停车泊位（此比例会随“驱车购物族”的增加而增加）。根据这一比例参数，西单目前有商业面积 14 万平方米，三年内将竣工商业

面积 13 万~14 万平方米，届时仅商业面积将达 27 万~28 万平方米，约需停车泊位 1350~1400 个，考虑设施的交叉和停车场资源的共享，乘一个折扣系数，至少也需停车泊位 1200 个，达不到这一水准，将影响客流，使商业设施的一部分潜力将无法释放，最终影响经营业绩。

综合上述“最大容量”测算的结论，本策划认为：实现西单商业区中期商业发展目标，考虑各种制约性因素，三年内西单商业区商业设施最大容量应以所测算规模的下限（即经营面积 25 万平方米，扣除已建成的 14 万平方米，新建不超过 11 万平方米）为宜，既保持旺盛的“人气”，又使商家避免陷入恶性竞争，有生意可做，尤其要杜绝“几死几活”的局面。在明确最大容量的基础上再决定错位经营（具体干什么）等问题。

（三）中期商业规划的三个层次及其面积

1. 建成并开始经营区

商业经营面积：14.2 万平方米，具体见表 2—3：

表 2—3

名 称	经营面积（万平方米）
西单商场	3
西单购物中心	0.6
西单赛特	2.2
高登大厦	1.9
中友百货	3.3
北京图书大厦	3.5
总 计	14.5

上述建成经营区，有些企业（如西单商场）其销售额在北京市多年来一直名列前茅，且在北京人心目中享有极高的商业信誉；有的企业（如西单赛特）则为 1996 年以来北京开业的大商厦中销售额和效益最好的；也有些企业经营商品的档次与所占用

物业不相宜，在经营定位及经营内容上有待进行调整以实现整个地区的“错位经营”。

2. 在建待规划经营区

商业面积：18万～19.3万平方米，折合经营面积13.5万平方米。

这部分项目均已动工，有的主体工程已完成，进入装修阶段，即将投入使用（如时代广场、西单文化广场地下商业设施、“西西工程”1号地、2号地等），有的正在进行主体施工（如“西西工程”5号地），具体项目见表2—4。

表 2—4

名 称	建筑面积（万平方米）	折合经营面积（万平方米）
时代广场	3.3	
西单商业大厦（回迁楼）	0.7	
西单医药大厦	1.8	
西单文化广场地下设施	3	
太平洋百货	5	
“西西工程”1号地	1.5	
“西西工程”2号地	1.5	
“西西工程”9号地	0.5	
总 计	17.3	13.5

这部分商业面积是西单商业区业态分布策划的重点。特别是由于目前房地产开发在规划审批程序方面及具体操作环节上都存在与商业经营及市场需求程度不同地脱节的情况，房地产商从自身利益出发，能申报四层裙楼就决不报三层。规划审批方面，只要项目不突破建筑限高和容积率，符合功能分区的要求，就算没有“硬伤”，便可“开绿灯”予以批准。而这些商业设施的经销

商在哪，此地区适于经营什么，多大规模合适及应配套什么样的内部设施等均没有充分的市场调查和科学透彻的研究做依据，形成房子竣工或接近竣工却还不知该经营什么。有鉴于此，本策划研究将着力解决这个问题。由于本策划是在房地产开发之后进行的，“生米已成熟饭”，“鞋”已做成，只能将就“试脚”，因而受到极大的制约。且由于原来缺乏总量的研究，策划中的项目选择也只有按目前市场所表现出的需求、容量及一些成功商业店铺的参数进行安排。特别是考虑经销商的经营效益，考虑效益对规模的制约，所策划的经营项目不一定能充满所有的商业设施。

3. 规划缓建或待启动项目的规划经营区

商业面积预计为 16 万～17 万平方米（如考虑宣内大街西侧、西单北大街中段东西侧及西单北大街北段东西侧，商业设施的面积还会增加 8 万～12 万平方米）。

这部分商业设施面积或是因资金暂时不能到位，或是因规划区内涉及到古树保护等，或是因发展商一时看不准适宜做什么经营项目而被缓建；或是整个区段既未规划，也没有房地产开发项目的带动，整个地段待启动。这些区域和项目的建设施工要在三年之后，是远期商业策划的内容而非中期商业策划的内容，但却是中期商业策划的长远背景；中期策划在项目选择和分布上将保持与远期策划的衔接，并为后来的项目创造好的实施条件，留出发展余地，减少重复甚至冲突，并实现功能上的互相依存和补充。具体项目见表 2—5。

考虑到三年之后西单商业区建成并投入使用的商业面积已经足够或偏大，缓建和待规划经营区的项目，除民族大厦可根据其主管部门的意愿和资金情况在规划期内上马，其余项目均应考虑不急于上。一是可在待建规划经营区投入运营后，全面考察这一地区的商业设施容量、客流量、交通状况、业态比例及商家经营业绩情况，决定是否再上项目。如数据表明西单商业区的商业设

表 2—5

名 称	建筑面积（万平方米）	折合经营面积（万平方米）
西单地铁商城	4.9	
“西西工程”4号地	3.5	
民族大厦	2.5~3.5	
西单东南部 G1 区	2	
西单东南部 C 区	2~3	
西单东南部 D 区	0.7	
宣内大街西侧	待定 1.5~2	
西单北大街中段东西侧	待定 3~4	
西单北大街北段东西侧	待定 4~6	
总 计	24.1~29.6	16.5~20

施已经过剩和客流不足，销售业绩没有随经营面积的增加而同步增长；而当出现效益递减甚至较严重下滑时，则应该对后来规划拟用作商业的面积采取缓建、大幅压缩或变更功能用途等措施。二是这种分时间段策划也保留着发展和调整的余地，比一次全部策划确定完毕要显得主动，这也是西单商业区策划方面优越于王府井之处。此外，西单北大街中段和北段东西两侧的开发及商业设施建设，应以能招到有实力的发展商为前提，在房地产开发、危房改造和市政建设三位一体项目启动之前，依据市场调查与研究，具体规划商业设施的面积、功能与具体经营内容。

（四）中期商业策划的目标

总的目标：经过三年的建设，实现西单商业区业态类型比较齐全，覆盖领域广阔，功能配套、互补，形成产品销售与多种服务并举、互相依存的大商业生态系统，初步将西单建成北京市的“中央商业区”。

1. 功能定位和经营目标定位

以服务北京人为主，兼顾外地人及外宾的需求，以“京味、民味和情感服务”为主线，形成设施纵横贯通，功能复合配套，业态结构合理，包容多档次消费，满足各阶层（购物、餐饮、交往、休闲、娱乐）需要，充满活力的开放型、现代化综合商业区。力争用3~5年的时间，初步将西单建成北京市的中央商业区。

2. 中央商业区的概念与条件及西单商业区的努力方向

中央商业区是随着近代城市的出现，城市规划理论及城市区位理论出现后提出的概念。主要指一个大城市或特大型城市中“第一层圈”（习惯称之为“中心城区”）内集中布局的设施齐全、功能配套，并以商务中心区（含高级商贸区及高级金融区）为其“内核”或“腹地”的综合性商业区。通常，大城市只应有一个中央商业区，特大型城市也只能有1~2个中央商业区。

构成大城市中央商业区的条件或客观标准有7个方面：

（1）在地理位置上必须在城市的“第一层圈”内。不在“第一层圈”，即使商业区的功能再齐全，销售业绩再卓越，也只能是商品集散地而非中央商业区。

（2）已有相当规模的商业基础，集中了一批大店、名店、特色店，得到消费者的普遍认同。通常，中央商业区要求商业设施经营面积在15万~20万平方米或者以上。

（3）硬件设施齐备、功能配套，有足够的休闲场地（西单已有“文化广场”，这是得天独厚的优势），中央商业区的“腹地”或“内核”应有高级金融区相匹配（西单商业区紧傍金融街而优越于王府井）。

（4）业态分布合理、互补。从国际上一些中央商业区的业态分布比例看，店铺比例大致为：商业占30%~35%；餐饮占25%~35%；休闲、娱乐、酒店等占30%~40%。

（5）有良好的交通通达性。不仅地面通达，还要有地铁经过

商业区的地下，形成地面交通与地下交通的协调，地铁能引来和疏散相当规模的客流。不仅区域内交通通达，且商业设施辐射的半径内所有道路应通畅，没有“瓶颈”，并有多趟直达车抵达商业区内。

(6) 街区的环境要好，商业区的整体管理水平要高，区内繁华而有序，其中繁华是第一位的。

(7) 商业区内各店铺均有良好的经济效益，从而整个商业区有好的效益。效益高是中央商业区的根本，是优越的地理位置所决定和要求的。

从中央商业区的条件或客观标准看，位于“第一层圈”、已有相当规模的商业基础、设施功能配套、经济效益较好是西单商业区目前具备的，业态分布合理是本策划要着力解决的，而交通通达性是要下大的力量加以整顿和完善的，街区环境和管理水平从建设中央商业区的要求看，仍有待上一个台阶。7条客观标准中目前西单具备4~5条。因此，再用3~5年左右的时间，动员全区各方面的力量，特别是调动西单商业区商家的积极性，形成这一地区的整体优势，将西单建成有特色的中央商业区是有现实基础的。

围绕着建成中央商业区，西单商业区近期应努力的方向：一是下大力量改善交通状况，尽快实现这一地区的交通规划，积极创造条件，减少商业设施辐射范围内的道路“瓶颈”对吸引客流的不利影响，尤其要注意公交的优先发展，并与地铁四号线的建设相协调。二是继续改善整个街区的环境，并在管理水平方面跃上一个新的台阶。包括理顺各种体制关系，建立良好的运行机制，提高政府机构的办事效率，并扎实地做好各项基础性工作，把工作的重点逐步从抓秩序整顿转变为决策未来发展。三是对区域范围内的业态格局进行整体规划和适当调整。

3. 西单商业区业态的主要比例及应重点发展的行业和领域

比照中央商业区的业态分布比例（即商业约占30%~35%；餐饮占25%~35%；娱乐休闲等占30%~40%），西单商业区在未来的业态分布和发展格局上，应分阶段地侧重发展和平缓调整。国际上中央商业区的形成通常是分阶段的：第一阶段是商业唱“重头戏”；第二阶段则是餐饮业的比例迅速上升，商业比例总体下降；第三阶段是商业比例继续下降，餐饮业比例大致稳定，而休闲、娱乐、旅游等比例迅速上升，之后进入稳定状态，形成业态比例的大致“三分天下”的局面。

目前，西单商业区处于第一阶段向第二阶段转变的时期，餐饮业将在未来两三年内有大的发展（目前西单商业区的餐饮业特别是快餐也仍处于“短缺状态”，尤其节假日人们购物期间就餐要排队），娱乐业会有所上升但不可过快，如急于增加娱乐设施比例将可能形成资源的闲置和浪费。因此本策划方案认为，西单商业区的业态比例格局是：商业将继续发展，但百货店不宜多开，而应以专业店和专卖店等业态形式来体现“错位经营”；餐饮业应从现在起至未来三年内有迅速发展，占比重迅速提高；休闲、娱乐等从现在起就要适当发展，三年后要加速发展，5~7年后使其上升至中央商业区应有的比例。其中，商业发展要把高技术含量的商品的销售放在优先的地位，努力实现其销售额的快速或跳跃式增长；服务业的发展要把体现西单优势的特色服务和服务贸易作为重点发展的内容。

4. 中期商业策划的空间分布

在空间分布上沿街尽量多布局商业门店，餐饮、娱乐、服务业门店布局在两侧进深处。之所以要实现这样一种分布，目的是要把繁华留在街面。当然，操作中还应按市场经济规律，运用经济手段而非单纯的行政手段来实现这种空间分布的调整。

具体讲，要做好“西西工程”竣工后的招商工作，同时又要处理好核心商业建筑群之外围地带的商业设施的开发，以小门小

店、餐饮、特色商业服务等来与核心区内的大商厦形成错位，充分利用这些地段租金较低的优势，形成整个商业区内经营档次和品种更全的局面。

5. 零售额实现水平

初步测算：三年后西单商业区商业设施总面积要在 25 万～30 万平方米，要维持如此大面积设施的运转，年销售额应在 57 亿元以上。1998 年西单商业区的销售额近 30 亿元，从现在算起要求连续四年本地区的销售额年增幅度在 20% 以上。要做到这一点压力是相当大的。要采取一系列配套措施确保实现这种较高的增长率。在销售额及其增长率指标方面是允许误差的，如年增幅度达不到 20%，达到 18% 或 19% 也是允许的，销售额三年之后达不到 57 亿，55 亿、54 亿也是允许的，但若连 45 亿都达不到，则许多新开企业则面临难以维持其经营的境地。

（五）实施中期商业策划可利用的资源

中期商业策划内容的实现，将使西单商业区在现有基础上设施进一步配套，功能进一步完善，经营项目的分布更好地体现错位经营，从而极大地方便人们的购物、餐饮、休闲和娱乐。而中期商业规划的实现，除要依靠科学的市场调查和准确的经营定位之外，还需要大量的财力、物力投入，对经营也提出更高的要求。必须充分利用一切可利用的资源，最大限度地调动各方面的力量。

1. 区位优势形成的对商家的独特诱惑力

尽管北京市近年来多个商业中心崛起，“三环商圈”销售呈现旺势，但西单商业区由于其“数心合一”的独特区位优势和所吸引的客流，对一切有实力的商家还是有着独特的诱惑力，在租金水准成倍高出其他地区的情况下不少商家仍愿意进驻西单。目前，北京传统商业中心（王府井、西单、前门）中，西单仍是效益最好、能给商家带来丰厚回报的黄金地段。这种区位优势构成

西单商业区可利用的首要资源。充分发掘这种资源，广泛宣传和招商，可促进西单商业区中期商业发展目标的尽快实现。

2. 硬件设施上形成的规模、风格、档次和方便

西单商业区硬件设施的建设对有实力的商家是有吸引力的。不少商家经过大量的市场调研、商圈分析后，认为只有进驻西单才与自己公司的实力和形象相吻合，与公司经营商品的档次和风格相匹配，并方便对外联络。特别是西单商业区硬件设施提供的可以包容购物、餐饮、休闲、娱乐、交往等的综合功能，是优于北京市的其他商业区的。王府井商业街“开街”后的客流迅速上升，表明硬件设施对商业街增加客流至关重要。充分利用好西单商业区的硬件设施资源，不仅可以吸引商家，更可以吸引众多消费者。

3. 西单商业区经营上已有的商誉及信息资源、商业渠道网络优势

西单北大街被中宣部命名为“百城万店无假货示范街”及“精神文明建设示范街”，其中集中了若干老店、名店、特色店，顾客有较高的认同度，使西单商业区在北京商业中有着良好的信誉。一些未进入这一地区的经营者也愿与区域内这些信誉良好的商家为伍、为邻。尤其是西单商业区长期作为市级商业中心所形成的信息资源优势、货源渠道优势是新开商店及新形成的商业中心短时间难以达到的。此外，“西单商会”的成立，商家自律机制的初步建立，将进一步增加“西单商业街”品牌的无形资产的价值含量。这一宝贵资源同样是实施西单商业区中期商业策划应努力发掘和充分利用的。

4. 社会上各种资金对西单商业区的持续投入

西单商业区的开发建设，曾作为 20 世纪 90 年代初北京赴港招商项目，成功地从国际市场引到资金，运作并部分完成了“西西工程”及西单路口东南侧的项目。实施西单商业区中期商业策

划，应本着“开放、合作、发展”的思路，政府作少量投入，改善“软件”条件，并加强宣传，继续从社会上争取更多的资金对西单商业区商业（餐饮、休闲、娱乐、服务项目等）经营的投入，找到合适的经销商或经营者。要全方位吸引和利用港台地区的资金、国际商业资本的资金、国内相关部门和系统的资金、国内不同经济成分的资金等参与中期商业策划的实施过程。

5. 西单商业区长期商业实践形成的经营管理经验及激烈商战练就的一支经营决策者、管理人员及骨干营销人员队伍

实现西单商业区中期商业发展目标，除硬件因素、资金因素、商誉因素及地理位置外，重要的一点就是人的因素。西单商业区作为传统的市级商业中心，长期的商业实践形成了许多经营管理经验及好的做法。并且，在过去几年中这里所演绎的“商战”一直是全市最激烈的，甚至在被称作黄金地段的“黄金漩涡点”上首演了大商厦倒闭的悲剧，给人教训至深，同时也练就一支对市场高度敏感、适应能力和创新能力较强的经营决策者、管理人员及骨干营销人员队伍。这支队伍同商誉一样是西单商业区最宝贵的财富，是构成西单商业区整体商业竞争优势，进而迎接新一轮商战的基础，是实施商业策划的一项重要可利用资源，不可或缺。

五、实施中期商业策划的具体措施、政府应承担的职能及实施策划的主体

（一）商业策划实施的具体措施

1. 上级政府对西单商业区开发建设和管理的高度重视

随着西单商业区中期商业规划的实施，区域内的商业经营面积将达 27 万~28 万平方米，并向建成“中央商业区”的目标努力。如此的设施容量和发展目标，使得西单商业区不仅是西城的，更是北京的，甚至是华北地区及全国的。因此，对西单商业区的发展，对它的宣传等，仅依靠区一级政府无论是财力还是行

政管理范围都是远远不够的，需要上级政府过问、关注和支持，上下一心共同铸造“西单”的品牌。1999年9月王府井商业街的“开街”，北京市人民政府出面主持，并在中央电视台现场直播；同月上海南京路改造后的“开街”也在中央电视台进行了很详细的报道。两商业街特别是王府井的“开街”前后各电视台报道的强度和频率空前，各大报纸更是连篇累牍，所有这些均产生了良好的社会反响（王府井“开街”后始终人流如织，日均客流量70万~80万人次，建国50年大庆期间更是达日均90万人次，日均销售额连续6天超过1500万元）。而所有这些活动是区一级政府的力量所不能及的。因此，实施中期商业策划过程中，除了区政府的财力投入、进行大量的组织和协调工作外，争取上级政府及其职能部门对西单商业区发展的关注，甚至给予一些必要的政策支持，成为实施策划的必不可少的首要措施。

2. 西单商业区的对外形象宣传

解决好西单商业区乃至西单商业街整体形象宣传问题，是保证这一地区巨大而先进的商业设施充分吸引客流及高效运行并产生良好效益的基本条件。这种宣传应是总体设计的、逐步向纵深推进的系列的宣传，而不应零敲碎打、时断时续、互不联系。具体讲：

（1）诉求点的确定。应根据西单商业区商业未来发展的功能定位和经营目标定位，确定宣传的诉求点。诉求点可以定在：以服务北京人为主，兼顾外地人和外宾的需求；包容多档次消费，融购物、餐饮、休闲、娱乐等为一体；满足社会各阶层需要；设施先进、配套；信誉良好、绝无假冒伪劣，值得消费者信赖；商业街管理一流等等。

（2）宣传媒体的选择与组合。根据所确定的宣传诉求点进行媒体的选择与组合。选择不应是单一的，也不应过分高雅和学术化。以前我们对西单的宣传或选择《光明日报》，或选择《经济

日报》。而宣传西单真正有效的是《北京晚报》和《北京青年报》等，突破北京地域则应是《精品购物指南》等。对电视台的选择应是新闻节目、专题节目及生活频道等。此外，还应考虑用高科技提供的手段，“上网”、“上星”宣传西单，建立相应的网址、网页，动态介绍西单的情况；用卫星电视手段向受众形象、直观地介绍西单。

(3) 动态地、立体地把宣传活动推向纵深。在本策划方案经各方讨论确定实施后，对西单的宣传将重点放在西单规划设计思想的整体先进，建筑、环境、商业、交通、人的和谐统一上；在西单商业区主要硬件设施基本建成、准备“开街”前后，宣传其设施和功能的先进、完善、合理，西单商业街的历史沿革、现状和未来；在“开街”后的经营中着重宣传西单商家的强势所在、服务至上，以及西城区方方面面为“西单”品牌所做的努力，西单与新世纪人们的生活密不可分等。

(4) 宣传效果的追踪与分析评价。对西单的宣传既要计算投入和费用，更要追踪宣传的效果。要结合不同时期的商业背景、消费时尚和热点问题加以调整，讲求投入产出，并经常进行宣传效果的分析评价，使西单的品牌随着宣传的深入，日积月累、不断增值。

3. 解决好策划方案实施中的运行体制和机制问题

策划方案的实施，政府部门责无旁贷。1999年夏季成立的“西单商业区管理委员会”正是这种职能的承担者和工作的推动者。要总结以往的教训，理顺各方面关系尤其是体制关系，既不插手过多的具体事务，减少对商家的过多干预，保持商家的自主经营，又不被“架空”、形同摆设。重要的是转变职能，工作重点从抓当前的整治逐步过渡到抓长远发展，并做好各项基础工作，建立和完善“管委会”与“商会”及商家，“管委会”与区内各职能部门的协调机制，实现高效运作。

4. 按商业策划方案的要求抓紧进行招商工作

招商工作是实现中期商业策划措施中最“实”也是难度最大的措施。此项工作是否顺利，直接决定着商业策划方案的落实与落空。要在广泛宣传的基础上多方面、多渠道、多种形式地开展招商工作，甚至给予某些优惠条件。发展商要把招商作为实现策划方案的头等大事，政府也应创造条件在不同层面上帮助企业联络和协调招商事宜。争取在较短的时间内实现各经营项目运转并走上正轨，减少设施的闲置。

5. 构造西单商业区商业及服务企业坚实的微观运行基础

(1) 用组织创新整合本地区现有的商业及服务企业资源。西单商业区已进行一些探索，如成立“西单商会”，协调地区内商家的利益，形成商户经营中自律与他律结合的机制。此外，还有对本地区老字号的恢复、对中小企业闲置场地资源的利用等，也可进一步探索组织创新的其他有效形式。

(2) 用制度创新最大限度地激发企业的内在冲动。针对商家发展的阶段和条件，进行以明确产权为主要内容的股份制改造；借助资本运营的形式对区域内的企业进行资产重组和企业重组；用连锁经营的形式最大限度地发挥无形资产的效应整合有形资产等。在规划商业发展的同时，加强企业的内部管理，开展文明商户和示范店的建设。用2~3年的时间，逐步降低商场内出租柜台、以租代管的比重。实践证明，商场把主要精力放在出租柜台上，在向生产厂家转嫁经营风险的同时，自身的经营能力也无可挽回地退化。这种“不做商人做地主”、“饮鸩止渴”的经营方式，不利于商家管理水平的提高和企业微观运行基础的构筑，甚至会影响这一地区的声誉。必须使每一经营者从切身利益上关心本店的经营，关心西单商业区的繁荣和整体竞争实力的增加。

(3) 构筑“营销创新体系”，在更高层次上迎接新一轮商战。主要是：营销观念创新，注重文化氛围的营造，体现以文兴商；

营销策略创新，跳出削价打折的旧的商战模式，突出销售商品的高技术含量、绿色环保和安全舒适，并着手创造西单商业区的“流通品牌”；探索服务创新（服务意识、服务手段和服务过程创新），全面提高服务质量，以服务提升形象，以服务赢得顾客满意（CS）、市场份额及新的发展空间。

6. 在已有基础上不断积累和提高西单商业区的“商誉”，使更多新开的“大店”逐步成为“名店”

要动员进驻商家狠抓经营管理和服 务，确保西单商业区不销售假冒伪劣商品，对被媒介曝光的与消费者发生争议的事件要审慎处理。目前，商业竞争已从单店转变为整个街区的全面（功能、品牌、价格、质量、服务、环境等）实力的较量。商家必须加强自我约束，修炼内功，才能使后开业的“大店”逐步成为“名店”，真正为消费者所认可，实现西单商业区的持久繁荣。

7. 实施规划的其他措施——主要是策划方案实施的法律保障

（1）建立相应的规范，用以约束商家的经营行为，避免出现对顾客的误导和欺诈，避免区域内的商家自己卷入价格战等恶性竞争中。

（2）用合同的方式明确界定各方的权利、责任和义务。

（3）有关当事人（业主、物主、事主）在策划方案执行或日常经营中出现各种纠纷时，由其律师依法或依合同代为处理。

8. 策划方案实施中的动态跟踪

主要是由于某些因素和变量目前看不准或不可测，会引起策划预期效果与实际效果偏差。这种偏差在一定范围内是不可避免的。矫正偏差的措施：一是在策划方案指标中考虑到此种因素，采用幅度指标而少用数字指标；二是本策划的课题组对策划方案的实施进行跟踪，两三年后根据新的情况和数据对本规划进行补充研究，重新调整某些指标或参数，使策划内容、结论与届时的

新情况更为吻合。

（二）政府在策划方案实施中应承担的职能

政府是西单商业区中期商业策划的决策者和策划方案实施的组织者。在组织方案实施中政府承担多重职能。

西单大街管理委员会办公室是代政府行使和承担各项职能的机构。在市场经济条件下，要注重政府职能和工作重点的转变，并充分调动区域内商家的积极性。具体讲，“管委会办公室”代政府行使的职能包括：

1. 地区性公共政策制定职能

西单商业区将在今后三年中建成商业经营设施建筑面积近20万平方米，加上办公及其他类型的建筑，届时竣工面积可达70万~80万平方米以上。将吸引一大批商家进驻，还有众多的公司、机关、机构进驻从事商务活动。因此，根据这一地区的实际和发展要求，制定相应的公共政策，是地方政府的重要职能。具体内容有：公共福利政策、公共支出政策、公共环境政策及公共利益保障政策等。

2. 公共设施建设及维护公共利益的职能

主要是区域范围内发展商开发建设内容无法涵盖的一些必要公用设施的建设，如公共绿化美化工程、街景、照明工程等，应由地方政府从当地财政或其他来源中予以解决，以确保整体功能的实现和西单商业区形象的提升。王府井步行商业街的改造，地方政府投入高达1.1亿人民币。西单商业区的改造与发展同样需要地方政府对公用设施的持续投入。

维护公共利益包括维护商家的利益、消费者的利益、入驻机构的利益甚至路过这一地区并不购物和消费的群体的利益。如在西单商业区取缔平板三轮车，拆除违章建筑，还路于民，禁止露天烧烤或临街开窗经营烧烤造成的环境污染，对区域内施工单位的噪音污染和道路遗洒进行整治和处罚等。

3. 对外宣传职能

“管委会”可在组织机构设置上设立公关部，负责西单商业区及西单商业街整体形象的对外宣传，同时代政府行使临街户外广告的审批权限；与媒体及公众保持良好、和谐的关系；利用西单文化广场的独特优势，开展不同主题的文化、科普及娱乐活动，结合社会的热点问题展开宣传。对一些能给商家带来效益的宣传活动可邀请商家共同来做。通过持续地、全方位地宣传，进一步提高西单在北京人心中的美誉度及在国人心中的知名度。

4. 联络协调和服务职能

联络协调职能指政府出面动员商家依照国家民政部门社会团体登记的规定，成立“西单商会”（目前已成立并开始运作），使其充分发挥联络商家、实现自律、恪守职业道德、配合政府中心工作、发展区域经济及参加公益活动等方面的积极作用，维护西单商业区良好的经营秩序，实现商家的最大利益。

服务职能指政府为进驻的商家创造好的经营环境，既保持秩序又聚集“人气”，并对区域内商家提供工商事务、税务代理、资信审查、信息咨询等服务，还应在区域内主要路口处设置商业设施分布导引图或指示图。

5. 引导职能和适度干预职能

主要是对有进驻意图的商家的经营意向进行引导，对符合条件、资信情况良好，不会对西单商业区的经营秩序和声誉造成不良影响的，均欢迎其进入本地区经营，并提供各种便利；对商家经营意图不符合规划要求或限制的经营项目（如地租水准决定的此区域内不宜开家具城、建材城等），或其资信情况不良，或对本地区环境及经营秩序将产生负面影响的则限制其入区；对多家经营同类项目有进驻意图的商家加以选优，以确保进入的商家能稳定经营，减少由重复造成的过度竞争，使商家有利可图、不断发展。

6. 监督、管理和部分执法职能

监督职能主要是监督区域内的商家守法经营，减少并努力杜绝侵害消费者权益的事件，执行国家关于商品包装、广告宣传等一系列法规、制度和标准，全面维护西单商业区的声誉。

管理职能包括：准入资格管理（什么样的企业，有什么样的资信条件才能进入西单商业区经营），还包括对现有那些没有经营能力的小商小贩及外地流动商贩进行清理；形象管理，对沿街商家在橱窗设计、门店布置、店名牌匾格式中影响公共市容、环保、交通畅通、卫生状况及妨碍顾客行走的加以管理和纠正。

部分执法职能：这是近期“管委会”的一项重要职能，如拆除违章建筑，清理非法占路市场，对不合适的停放车辆加以整顿，对商家占用公共面积进行经营予以制止等。随着今后“管委会”职能的转变，这一职能将逐步弱化但不会也不应消失。

除上述职能外，“管委会”在代政府行使权限中还有一项重要的基础工作必须做，即：建立西单商业区基础资料动态数据库，实现管理科学化。目前，此工作较为薄弱亟待加强。“管委会”还拿不出官方的具有权威性的西单商业区客流统计（包括客流构成和购买动机）数据，对区域内尤其是中小商家的情况更是掌握较少，如商家店数、经营门类、经营规模（面积、品种）、物业权属、企业产权构成、员工数量、经济效益等，均拿不出数据，无法分析区域内商业、餐饮、休闲娱乐业的比例（门店比例及销售额比例），也使所策划方案的形成只能更多地借助国际中央商业区的比例及计算和测算来进行。此种情况既影响招商，也反映着管理上处在初级和粗放的状态。应清醒地意识到这方面的不足，抓紧进行此项工作，寻找懂得商业和计算机知识的专家群体（或机构）完成数据库的建立，使今后西单商业区的信息发布、招商引资及方方面面的工作实现科学化、即时化和精细化，使管理水平真正跃上一个新的台阶。

（三）中期商业策划方案实施的主体及其利益实现

作为中期商业策划方案实施的主体，除了需要政府部门的决策和组织推动外，重要的是要靠企业来实现。具体讲要靠三个类型的企业来实现：发展商（业主）、经销商（物主）和商业管理公司（事主）。在市场经济条件下，政府应更多地采用经济的手段，按照市场规律的要求，引导企业在实现其经济利益的过程中，使西单商业区的中期策划一步一步地得到实施。

1. 商业策划方案实施的主体之一——发展商

（1）发展商作为策划方案实施主体的特征。一是发展商独立运作项目，是独立核算、自负盈亏的法人实体，是项目收益的享受者和项目风险的承担者。二是多数发展商对房地产项目本身的技术和建筑施工方面不仅在行，而且专业、精熟，有丰富经验甚至实现多项创新，但对商业经营则从市场行情到运作程序到内部管理均不熟，甚至缺乏基本的了解。三是对开发项目能卖给（或招到）哪类经销商（百货、专业店、专卖店、超市、餐饮、娱乐等）无准确把握，对不同类型经销商对建筑物本身的要求还需要有个了解过程。

（2）发展商在开发建设中的“误区”。一是出于利益的考虑，发展商往往在规划允许的范围内尽可能多盖裙楼，扩充商业经营面积，而对各类商业设施面积的极限缺乏了解，造成开发与后期的商业经营脱节，招商出现困难。特别是成片开发项目中多个楼座均预留过大的商业面积，加剧了招商困难。二是发展商开发思路与经销商经营的思路相左，发展商卖掉物业即收回投资、实现利润，而物业规模和特性未必符合经销商的要求，造成经销商进驻后面临先天不足而难于实现预期效益。以上情况均会影响商业策划方案的实施，应注意避免。

（3）策划方案的实施与发展商利益的实现。发展商应根据中期商业策划对可选项目的确定，有针对性地与经销商接触、洽

谈，充分了解其经营对物业的特殊要求，按这些要求进行局部设计变更和装修，既实现自身利益，又推动策划方案的实施。政府方面也应为发展商与经销商的接触牵线搭桥。

2. 商业策划方案实施的主体之二——店铺经营者

(1) 店铺经营者作为策划方案实施主体的特征。一是经销商是独立经营、自负盈亏的法人实体。二是具有双重身份，对发展商他是用户，代表实在的市场需求，而对消费者他又是商品和服务的提供者，并从消费者那里了解需求信息。三是市场的低迷，经营的不景气，使经销商在选点新铺摊子时格外慎重，条件苛刻，惟恐步那些倒闭店铺的后尘。

(2) 目前店铺经营者在经营中存在的“误区”。其表现为：尽管市场已从卖方市场转变为买方市场，零售业（含餐饮业等）已进入微利时代（1998年北京大商场的纯利已从90年代初的8%~10%降为0.8%~1.2%，1999年也不过是2.2%），但经销商不愿正视这一现实，不愿放弃“高价位经营”的思想，甚至为实现暴利不惜对顾客误导和欺诈。这是与“西单”形象的树立相悖的，需要政府、商会的引导与约束及商家自身的调整。

(3) 策划方案的实施与店铺经营者利益的实现。主要是引导进驻区内的经销商，根据西单商业区的整体功能定位结合自身经营的优势，创造性地开展工作，与区内其他商家共同营造整体的竞争强势，接受来自政府及商会的指导和监督，在实现自身利益的同时，推动西单商业区中期商业规划的实施。

3. 策划方案实施的主体之三——商业管理公司

商业管理公司是国际商业运作的一种形式，也是我国商业改革深化出现的事物。商业管理公司对经营者负责，其服务于经营者的内容有：前期的市场调查与预测、前期商业策划、企业组织结构框架设计、业务流程设计及人员培训、经济效益分析等。商业管理公司是以其专业服务于经销商，使经销商降低经营风险和

失误，提高经营业绩和效益而“安身立命”的。因此，借助商业管理公司这一特殊主体提供的服务，全面促进西单商业区商业规划实施和商业的繁荣发展，是值得探索的有效形式。

六、西单商业街远期商业发展策划

（一）西单商业街远期商业发展策划的时限及地段四至

1. 西单商业街远期发展商业策划的时限：2003～2009 年

2. 远期策划的地段四至

（1）宣内大街西侧。这一地段指南起宣武门路口，北至长安街西单路口，总长 760 米。

（2）西单北大街中段东西侧。这一地段指南起灵境胡同，北至平安大街，总长 1800 米，占西单商业街建筑规划面积的 18.2%。

（3）西单北大街北段东西侧。这一地段指南起平安大街，北至新街口豁口，总长 1900 米，占西单商业街建筑规划总面积的 17.2%。

3. 远期商业发展策划的目标模式及前景描述

未来十年，将是西单地区发展的关键时期。其商业发展的战略目标是：以西单北大街南段大街为商业龙头，带动宣新大街商业服务业体系的全面建设，局部与整体相结合，常规与特色相结合，传统与现代相结合，现实与未来相结合，依靠传统商业街信誉的创利基础，依靠市级商业中心向心性的聚客能力，依靠经营与管理的创新，经过各营销单体的共同努力，初步形成北京市空间范围最大，线性延伸最长，辐射范围最广，服务体系最全的市级商业中心，并为进一步建成现代化、国际化的商务中心区奠定基础。

具体目标是：宣新大街整体将形成 42 万平方米的商业、服务业的建筑规模，年营业额在规划期末达到 65 亿元以上的经营规模（按每平方米经营面积年销售额 2.3 万元的低限值计算）。

（二）宣内大街西侧远期商业策划

宣内大街南起宣武门，北至金长安医药大厦南侧，全长 880 米，它是宣新大街的最南端部分，是西单商业街向南的延伸部分。

作为西单地区商业的一部分，宣内大街商业的核心辐射范围为北新华街至闹市口的矩形空间，外展辐射范围是由人民大会堂西侧至复兴门东侧的矩形空间。由于长安街和宣武门两条大街的阻隔，其向南、向北的辐射实际上受到相当的限制。

1. 经营定位与功能定位

宣内大街西侧的业态分布既是西单商业街业态整体的一部分，又是其南端一个相对独立的部分。因此，一方面，在西单商业街商业的区域分工中，它要形成自己明确的、区域的业种分工和业态特点，为西单商业区主段起到烘托、递介的作用，为其留有充分的经营余地和宽广的营销拓展空间。另一方面，它又应自成体系，形成相对完整的小区段商业，能够满足该局域范围顾客的基本需要，并在千差万别的餐饮业中构建自己局部的特色。

2. 建筑形态与大型建筑的数量、商业面积

（1）建筑形态与商业面积。宣内大街西侧除了北端的金长安医药大厦之外，长度约 760 米。在该段地区内将临街建设 3~4 个连体建筑，层高为 5~6 层。其中 1~3 层为商业用房，商用建筑面积为 2.5 万平方米左右。

（2）经营规划设想。该区域将建成“老字号”、“名字号”商业区。入驻者包括西单原有的和新增的传统“老字号”、“名字号”店铺。其规划设想如下：

第一，按经营内容及商业和服务的有机联系集中布局“老字号”、“名字号”店铺，使布局结果做到类别化，集中而有序。

第二，注重店内的通透性、开阔性和店铺之间的连通性，为顾客浏览提供方便，增加店铺之间顾客置换率。

第三，利用门面、橱窗和货柜等商业经营设施充分展示“老字号”、“名字号”的商业形象，在经营的同时，增加展示性和趣味性，提高营业现场的广告宣传效益。

第四，提倡“老字号”、“名字号”的工艺创新、经营创新和管理创新，使其经营运作全过程符合未来西单商业街的现代化要求。

（三）西单北大街中段东西侧远期商业策划

1. 经营定位与功能定位

西单北大街中段南起缸瓦市，北至平安大街，东西边界将依以后落实的房地产开发项目而定。其南部连接繁华的西单商业区，北段连接西单北大街北段。

西四北大街中段将建设成以品类专业店、品牌专卖店和专题精品店为主的商业组合和以多样化娱乐业、服务业构成的区段，形成与西单商业街业态上的区别、经营上的错位、品种上的互补以及风格上的转换。

2. 建筑形态与大型建筑的数量、商业面积

该区域以分段组团式建筑为主，临街建设 2~4 个进深略窄的大型建筑，1~3 层用于商业经营，并适当开发西侧胡同，形成进深较浅相互连通的商业街，总体商用建筑面积约 3.5 万平方米。

3. 经营设计

（1）品类专业店。总体建筑面积约 1.3 万~1.5 万平方米。经营内容：集中经营某一类商品。可供选择的经营内容有：音像专业店、影像器材专业店、小家电专业店、特种商品或贵重商品专业店、乐器店、钟表专业店、文教用品店、科研器材店、办公用品或耗材专业店、纺织品店、服装经营及加工与制作店、床上用品店、厨房设备及厨具店、礼品店、钟表店、妇女用品店、宠物用品店，等等。

品类专业店的经营品种要全，商品质量要好，销售人员必须具备相应的专业知识和技能。

(2) 品牌专卖店。总体建筑面积约 0.6 万平方米。品牌专卖店只经营某一个品牌的各种商品。这类店要以品种多、型号全、款式新为特点。

(3) 专题精品店。专题精品店围绕一定的经营主题开展有关系列商品的经营。比如：关于某一文艺专题或某一体育专题的专营；再如：婚庆商店、礼品商店等。建筑面积约 0.4 万平方米。

(4) 综合性娱乐业、服务业。区段内应有较大型的歌舞厅、酒吧、音乐茶座、室内运动休闲项目和相应的餐饮项目。建筑面积约 0.8 万~1 万平方米。

(四) 西单北大街北段东西侧远期商业策划

西单北大街北段指平安大街以北至新街口豁口区段，该段全长 1900 米。

1. 市场机会

从发展前景看，该路段的商业地位在宣新大街四个路段中，仅次于西单龙头地区。王府井地区商业的新建、扩建，将在长安街区段截流部分客源。从长远考虑，保持、发展西单地区整体的商业能量和活力，必须培育新的经济增长点。其基本思路是以交通的、建筑的、营销的多业联动规划设计，创造西北部客流由北段大量灌入的条件，力求在战略上形成整条商业街客流的大体均衡和市气的互补。如果经营得当，该区段有可能比西单龙头地区的发展速度更快。其理由如下：

(1) 北端机会。在未来的 10~20 年内，北京城郊型商业中心将仍以基本生活配套供应为主（由投资者的预期保险心理使然），城郊市场将存在较多的商品和服务的需求空档。西单北大街北段恰处于西单向北郊延伸的边缘，有良好的市场需求接触点和市场开发机会。

(2) 南端机会。平安大街的贯通提高了交通通过能力，一方面可带来东西两侧较远距离的顾客；另一方面，民族、民俗化的街景将吸引大批的旅游观光者。

2. 实现条件

宣新大街必须做好由北端吸引客流的大文章。为此，该地段要充分利用其商业中心和交通枢纽复合性街区的综合优势，倾其能力、高度开放地大量聚集和疏导客源。

(1) 喇叭形入口：拓宽新街口豁口路段，加强南北向通过能力，同时以最方便的通过方式接应东西向的人流、车流。

(2) 巧设公交站点：公交车站站点要最大限度接近商业组团，同时保持公交线路由新街口豁口至宣内的连续性和多站点性。

(3) 合理设置过街设施：选择合理的点位设置步行过街桥，客流交换量大的点位可考虑设置滚梯传送式过街设施，以最大限度地实现客流交换。

(4) 以地铁站为商业生长节点，利用地铁环线和 4 号线的站点为商业生长节点，形成有机组合的小型块状商业集群。

3. 街区形态

在该区段，要适当扩大商业容量，建立“鱼骨刺”形的商业区域网络，向纵深发展。以南北向大街为“鱼脊骨”，东西两侧的胡同为鱼刺，用于经营的胡同部分不宜过深、过长，应按不同特色风格形成网络互联的商业小区。

4. 建筑形态与大型建筑的数量、商业面积

(1) 建筑形态：该区段的建筑形态应与平安大街的中式建筑风格相统一，街区两侧以不同层次的中式楼宇建筑为主，胡同内以低层的楼宇或楼宇四合院落为主。

(2) 商业面积及大型建筑的数量：该区段总体商业面积约 6 万平方米，大型建筑的数量为 2~3 座。

5. 经营设计

北端街口东西各为一个大型购物中心和一个大型食品超级市场，两者总体建筑面积约 4 万平方米。其余业种、品种尽量完备，商业经营、饮食业、服务业要做出整体布局，总体构造出 6 万平方米的经营规模。在胡同内，应按商业分类建立各具特色的专营街，实现空间段落内“商品互补，业态互补，价格互补，古今互补，消费层次互补”。

七、西单商业街发展总体策划实现后的前景展望

（一）总体策划实现后的建筑与交通状况

1. 商业街区内部建筑物的形态、空间分布和竖向结构

（1）宣武门至长安街段。在该区域的东侧，将形成以组团式建筑为主的整体建筑形态，而在其西侧，则主要是连体式建筑。

（2）西单商业区两侧均为组团式建筑形态。

（3）西单北大街中段将以不超过四层且进深较浅的沿街铺面房为主。

（4）西单北大街北段街区两侧以组团式建筑楼宇为主，胡同内以低层楼宇或楼宇四合院为主。

2. 商业街区内的道路交通情况

总体策划全部实现后，宣内大街由原来的 35 米展宽到 70 米，西长安街由原来的 70 米展宽到 120 米，西单路口至新街口为 70 米宽的交通主干路，设计四上四下或五上五下的机动车道，平安大街宽 28~40 米。西单北大街西侧新开辟的交通支线宽 30 米，辅路宽 15 米，包括西辅路、华远街、新辟才胡同等，西单路口以平面立交形式解决该地区机动车流量大的问题，交通通达性大为改观。

3. 设计小时通过车流量

总体策划实现后，西单路口长安街平均每小时通过的机动车流量将达到 5000 辆以上，西单商业区的机动车流量将在 1000 辆

以上。

4. 车流、人流的空间交叉及机动车的停放

针对西单北大街中段人流、车流大的特点，“西西工程”采用了“上天入地”的立体人车分流分层结构，设有4组人行过街天桥和地下过街通道，地下一层为商业设施，地下二层停车，机动车停车位2000个以上，自行车车位20000个以上；地上一层主要为机动车和自行车通行，地上二层用大平台、回廊、过街天桥连通全街，供行人购物、游览和通行。这样，既保证了西单北大街中段东、西两侧商业区的一体化，也解决了地面上人流、车流交叉的问题。同时，可充分利用地下通道空间，营造人文景观与商业经营相结合的环境与氛围（如：可将四个地下通道分别命名为国际通道、中国通道、北京通道、西单通道，并以相应的人文景观塑造相衬托），一方面便于商业经营和客流交通；另一方面解决道路过宽对大街两侧带来的商业经营非整体感问题。

（二）总体策划实现后的商业业态状况

（1）西单商业街将建成功能齐备的中央商业区，市级商业中心的地位进一步巩固。整体策划实现后，西单商业区将成为商业功能齐备，业态类型齐全，结构合理，覆盖领域广阔，辐射面积大，功能配套、互补，产品销售与多种服务并举、互相依存的大商业生态系统，成为具有国际水平的、国内一流的现代化、特大型、多功能、综合性的都市中央商业区。

（2）在商业店铺的空间分布上，将彻底改变“临街一张皮”的现状，呈现出纵深相辅相成，南北相互呼应，业态类型集群，局部强势明显，商贸、商务、文化、娱乐、金融、通讯、办公、餐饮、旅游等多行业共同发展，多种业态并存的局面。

（3）西单商业街的综合竞争实力将极大地增强。在经营的商品和服务方面，品种更加齐全，质量有充分的保证；在经营要素方面，设施设备先进，购物环境优越，购销渠道畅通、稳定，资

源配置优化，经营管理者的素质提高，经营管理水平领先；在市场形象方面，西单商业街的整体市场形象确立，企业的商业信誉普遍提高，西单商业街的知名度扩大；在商业信息方面，西单商业街本身就成为商业信息的汇聚之地，信息的捕捉能力、消化处理能力和反馈应变能力增强，表现出多、快、特、准的特点；在经营的商品和服务价格方面，西单商业街将坚持为大众百姓服务的目标，总体价格水平在中低档，对大众消费者更加有吸引力。

(4) 以对西单商业区进行的调查，商业区内客流中 18% 为核心商圈消费者，据此测算，日客流量应在 30 万人次左右，其他的有关调查也表明西单北大街中段日客流量 30 万人次，高峰日为 40 万人次。如果再加上宣内大街和西单北大街北段，并考虑整体策划实现后消费者增加的因素，预计整个商业街的日客流量应在 50 万人次左右。据西单商业区消费者情况调查显示，到西单商业区的消费者中，有 70% 以上有明确的购物目的；另据《北京市民消费心理与消费行为研究报告》的分析，顾客到西单商业街之前有明确购物动机的消费者占 54%，有笼统购物目的的占 27%，由此推算，70% 左右的消费者将在商业街实现其购买行为。以实现购买行为的消费者平均每人每日购物价值 50 元计，则整个商业街的日销售额将在 1800 万元左右，年销售额可达 65 亿~70 亿元左右。

(5) 西单商业街的商业发展将由于自身微观基础得以重构，及对外资商业的吸纳而更具发展后劲。总体策划实现后，西单商业街内的企业在业态形式、经营规模、行业类型、管理方式等方面，均以市场规律为准则进行统一的整合，市场设施、市场环境也将得到很大改善，从而更有利于本地区的长期发展。同时，总体策划方案中，本地区将吸引外资参与商业、餐饮、娱乐等行业的经营，这不但为西单商业街的发展注入了充足的资金支持，而且使国外先进的经营技术和管理经验在西单商业街得以全面应

用，在全球经济一体化的发展趋势下，更有利于与国际市场接轨，与国际商业同步发展。

（三）总体策划实现后对西城区经济的影响

作为西城区发展“五街五业”战略举措的“首街首业”，西单商业街全面建设开发的完成，将对西城区经济的发展产生重大影响。

（1）西单商业区将成为西城区最重要、最具潜力的经济增长点。①带动房地产业的全面发展。一方面，西单商业街的全面建设，将使该地区的煤、电、水、气、供暖等市政设施全面改观，不但全部还清“旧账”，而且能够全面适应未来几十年商业及人们生活居住的要求；另一方面，西单商业街的改造还将使该地区的交通状况大为改观，交通通达性增强；环境卫生、文化氛围、社会治安等也将得到极大改善。同时，西单商业区的建设开发，从其工程启动开始，就与居住区的危房改造工程紧密结合在一起，未来的发展，仍将沿着这一思路进行，加之由西单商业区特殊的地理位置形成的得天独厚的有利条件，在未来十几年，西单商业街的房地产业必将得到全面发展。②继续保持实现销售额在全西城区的绝对优势，并成为全北京市较大并具实力的中央商业区。1998年，西单商业区社会消费品零售总额为29亿元，占西城区全区社会消费品零售总额的25.9%；总体策划实现后，全商业街的社会消费品零售总额将达到70亿元左右。同时，宣武门至新街口整条街的改造全部完成，总长度达5460米，总的商业建筑面积将达到66万~70万平方米，这种巨大的整体连片的商业空间，在全市也是不多见的。③西单商业街将对全西城区产生多方面的带动和示范作用，对全区及区外有更强的辐射效应，推动西城区的各项建设，确保西城区经济的增长。西单商业街商业（含餐饮、娱乐、服务业等）的发展，具有很强的联动效应，它不但可以带动西城区金融业、信息业、高科技产业、旅游业等

其他各行业的发展，而且会促进西城区的精神文明建设，全面促进西城区社会经济的发展。

(2) 西单将成为西城区经济繁荣的标志及体现政府管理水平的形象工程。一方面，西单商业街的全面改造建设的完成，将全面体现西城区政府规划、建设和管理城市的水平；另一方面，作为全北京市最大的中央商业区，西单商业街将代表西城区乃至全市商业服务业的发展主流，体现西城区商业与服务业的繁荣与发达。

(3) 统一规划，总体设计，合理布局，科学管理，集众多名店、大店、特色店于一体，树立良好的地区整体市场形象，将使西单商业街享有更高的市场声誉，并极大地方便周边及更大范围的居民的生活。

第三章 商业业态策划

商业业态策划是与商业街区策划密切相关的又一项内容。策划人应在了解商业业态的基本分类,熟悉我国近年来商业业态演变进程和格局以及发展趋势的基础上进行策划,包括业态现状的利弊分析、近期发展的相关调查、动态比例的确定以及应重点发展的业态等,并研究实现业态发展可利用的资源以及措施保证等。此外,策划人还需将商业业态的策划细化到具体的项目设计上。

第一节 商业业态的分类与发展趋势

商业业态分为传统商业业态与新型商业业态,各自包含丰富的内容。改革开放以来特别是 20 世纪 90 年代以来,我国商业业态发生了巨大而深刻的变化,了解这种变化的进程、特点及所形成的格局和未来的发展趋势,是进行商业业态策划的前提。策划人应在洞悉业态发展趋势的同时,参考国外商业业态发展过程中的经验、教训,结合商家对策划的具体要求,以探索和创新的精神进行商业业态的策划,力争出精品。

一、商业业态的概念与基本分类

(一) 商业业态的概念

商业业态一词是从现代日语中转译而来的,主要是指零售业中的经营形态或销售形式。这种经营形态和销售形式是零售业长期演化和革命性变革的结果。它是根据经营活动中不同要素的不同组合(如:选址、规模、店铺设施、商品策略、价格策略及附

加服务等)以区别不同的业态。其基本含义是商家如何把货卖出去:是有店铺销售还是无店铺销售;是有商业设施销售还是没有商业设施销售;是由营业人员提供服务还是由顾客自选商品和自我服务;是综合性完成商品的销售还是专业性或专营特定品牌的销售;是销售商品的所有权还是分期地部分地销售商品的使用权;是前面设店后面设厂,还是就近服务周边地区的顾客,还是融顾客购物、餐饮、休闲、娱乐于一体,等等。这种经营形态和销售形式的不同,构成了形形色色的商业业态,从不同侧面满足了市场需求,并为商家自身生存和发展营造了空间。

以上是对商业业态的严格定义。另外,还有一种泛商业业态的概念,既包括零售业(百货店、专业店等),也包括餐饮、旅游、娱乐、服务业等以及其所构成的比例。为着实用起见,在本书所探讨的商业业态策划,涵盖了严格的(狭义的)商业业态和泛化的商业业态。

(二) 传统商业业态形式

传统商业业态形式主要有:百货店、专业店、集贸市场、前店后厂及信托商店等。

百货商店(商场)。作为零售业的传统和典型形式,百货商店曾发挥过并正在继续发挥着巨大作用,因而成为世界各国近代商业史中重要的一页。各国对百货商店的定义有多种,在我国,“百货店”最早是从“万货全”的概念演变而来的。它是指经营范围广泛,品种齐全,能提供多种服务的零售商店。在规模上有大、中、小型之分(一般按经营面积和从业人员数量进行划分)。

百货商店的产生是零售业的一场革命。经过 100 多年的发展,百货商店已趋于完善,成为零售业的基本形式。其销售形式不仅为消费者所熟悉,而且的确给人们带来了极大的方便。随着物质技术手段的进步,大型百货商店在“硬件”设施上一般都装有上下自动扶梯(有的配有货梯)、中央空调、收银系统、烟感

报警和自动喷淋系统、防盗监视器和磁性防盗装置。在“软件”方面，许多百货商店在货源上努力实现“优、新、精、特、全”，在服务与内部管理、员工服饰与风貌及店内商品陈列上尽量形成自己的特色，有的还推出“主题销售”等新的经营促销方式。现代百货商店是“硬件”与“软件”高度结合在一起运作的。

百货商店这种传统的零售业态，其运作的优点在于：第一，经营品种丰富，拥有各式各样的商品供顾客选择。顾客可以在同一店内选择各种不同商品，从而节省了时间和精力。第二，百货店的客流量大，全日保持人来客往、“人气”旺盛——特别是节假日，这种气氛可刺激顾客的购买欲。第三，资金实力雄厚，并能吸引各类人才，不断创新和增强管理能力。第四，注重商誉，在经营中形成并不断优化货源结构和采购体系。第五，广泛提供各类服务，促进销售。

专业店。它是相对于经营类别齐全的百货商店的又一种经营形式。它是以经营专门类别的商品满足顾客某种特殊需求的。如传统的钟表、眼镜、照相器材、文化用品、服装、鞋帽、妇女用品、儿童用品等专业商店，新型的健身器材、通讯器材、装饰材料、音响、空调器等专业店。它的特点是经营商品的大类单一（仅一两类），但该类商品的品种却相当全，能满足高中低档各层次的需求。它的产生是基于“市场细分”理论，立足服务于差别化的专门或特殊需求。专业店的优点：一是集中了某类产品中较全的品种规格，便于顾客对同一商品进行比较和挑选；二是提供较为专业的销售服务或信息服务；三是经营者对顾客需求、商品质量及供给价格比较清楚，因而在采购及销售方面有独到之处；四是大量进货可降低成本费用。其缺点是由于经营领域服务对象较窄，当“定位”不准或店址选择不当时，可能出现需求量不足的情况。因而其经营规模、地理位置的选择极为重要。

集贸市场。这是我国零售业的又一经营形式。集贸市场的产

生和迅速发展是改革开放以来的事情，现已遍布全国各大城市及城乡结合部。它的特点：一是松散型的管理（有的甚至无管理——政府及职能部门无力管理），以每个摊主为经营主体，以顾客为服务对象，摊主对经营活动的盈亏负责；二是所经营的物品多为中低档、低价值且百姓日常生活所必需的食品、服装、日用品等；三是进货渠道短，许多是自产自销，有的是从厂家直接进货或从批发市场进货，因而价格低廉。价格优势是集贸市场生存的直接原因，特别是在城市下岗职工增多、居民货币收入增幅放慢的情况下，与豪华商厦不景气形成鲜明对照，集贸市场依然“火爆”。

前店后厂。是一种产销一体的经营形式，多是一些老字号。如北京“内联升”的鞋，“盛锡福”的帽子，“稻香村”的糕点，“六必居”的酱菜等，以制作精细、质量上乘而享有盛誉。这种经营形式是真正意义的“直销”，产品质量易于保证。但前店后厂的形式由于规模和级差地租等原因在大城市已发生变化，只在我国江南一些名镇还象征性地保留着这种经营形式。

信托商店。是指信托人接受他人的委托，以自己商店的名义代理他人购销或寄售商品，并取得相应佣金的销售形式。这一形式的载体为信托商店、信托商行等具有法人资格的实体。信托商店销售的物品可以是新品也可以是旧品，这种销售形式，风险往往由委托人承担。在某些情况下，信托人也可以根据自己的资金实力实现对委托人货物的购买，继而销售。此种情况通常由信托方约定物品的售价，并倒扣部分差额后确定进价（信托方这时享受的优惠较多，但风险也集中在自己一方）。当前信托商店这一形式对活跃旧货的流通具有实际意义。

（三）新型零售业形态形式

新型零售业形态形式主要有，仓储商店、超级市场、便利店、专卖店、租赁商店、样本商店、“包装销售”、旧货交易中

心、购物中心及各种无店铺销售。

仓储商店（货仓式商店）。是一种大型的、经营多门类商品的新型零售业态。主要经营特点：一是仓场合一，从而极大地节约了辅助面积（由于大部分货物放在货架上，只需较少面积的中转库房），提高了经营面积的利用率（普通百货店的营业面积、办公面积、辅助面积三者之间的比例约为 4 : 3 : 3，仓储商店这一比例为 7 : 2 : 1）。二是建在郊区或城乡结合部或次商业区，以求降低租金，从而获得低价竞争的优势。三是装修简单。不刻意追求过分奢华的购物环境，只做到购物环境的宽敞、明亮，从而节省投资，减少经营的负担和风险。四是批量销售，或是批量销售与零售相结合，顾客批量购买时享受“折扣”。五是开架售货、计算机收银。方便顾客挑选，并节省人力和人工费用。六是价格便宜。在商品售价上通常比百货商店同类商品低 8% ~ 20%。七是规模和辐射力较大。一般仓储商店都设有快餐以方便购物者就餐。商店的经营面积要在 5000 ~ 10000 平方米，至少 3000 平方米，经营的大类、品种较齐全，货物吞吐量极大。商场对周边地区的辐射半径可达 4 ~ 6 公里或更远。八是实行会员制。对持有会员卡的顾客在原售价的基础上再优惠若干百分比。

超级市场。以开架售货、顾客自我服务、所售商品须附带条形码、计算机收银等为特征。超级市场的出现被誉为零售业的“第二次革命”，这种经营形式讲究购物环境舒适明亮，货场内只设“理货员”而没有售货员，消除了顾客与商品的距离感，特别是丰富多样的商品、花花绿绿的陈列，可刺激人们的购买欲。有统计表明，由于购物环境的吸引和挑选的自由，人们进入超市后最终买回的物品，要比原来准备购买的物品多 20% 以上，这就是超市的魔力所在。超市与百货商店相比，可节约商业设施、节省人工费用、提高经营面积的利用率，但商品丢失损失较大。与仓储商店相比，其不同在于：一是货架有所差别（是超市货架而

非仓储货架),因而需另设库房,但购物环境好于仓储商店,商品售价通常比百货商店低 5%~15%。二是经营的类别多为副食和生活必需用品,不适宜经营耐用消费品和贵重物品,因而品种没有仓储商店全;经营面积在 1000 平方米左右,小的 300~400 平方米。三是超市多设在居民区或商业区,对周边辐射半径约为 1 公里。

便利店。设在居民小区或“街头巷尾”,以方便居民购买为宗旨的零售小店。经营面积从几十平方米到一二百平方米,经营品种为居民日常生活需要的生活必需品。由于商店的规模小,经营品种少,进货批量不可能大,享受不到更多的价格优惠,加上营业时间长、费用率高,因而售价上无明显的优势,与一般百货商店持平或略高,对周边地区的辐射一般不超过 300 米。

专营店(专卖店)。是以经营专门品牌、服务于差别化的消费市场为特征而区别于专业商店的零售经营形式,同时又是维护和展示品牌形象的基本商业设施或手段。专营店最早在 20 世纪 40 年代出现于欧美,70 年代盛行于日本、韩国,80 年代末在我国沿海开放城市展露头角。一个产品可以没有专卖店,但一个成功的品牌就不能没有专卖店。在专一品牌下,专卖店经营的内容可以是一类(如真维斯专卖店),也可以是多类(如百事专卖店)。各店在门面装修、店内布局及服务上保持统一风格,在供货、价格及削价幅度上也保持统一。由于直接由品牌生产商供货,因而质量可以保证,没有假冒伪劣的情况出现,但装修和广告方面的投入巨大,一般所经销的商品价格不菲。

样本商店(图书馆式商店)。这种经营形式在购物场所不摆放商品,而设座位和商品目录册及对应的照片。目录册中注有商品名称、品牌、规格、价格及销售编码。顾客到商店内从目录册中查到所需商品即填写包括商品编码、品名、规格、数量等内容的“单子”,然后在座位上等待。服务人员到库房中取出相应物

品，办理收付款手续。整个过程不像是在商店购物，倒像是在图书室借阅书刊，故称“图书馆式商店”。顾客购买批量大时不仅享受优惠，还可享受送货上门。这种经营方式以其过程的独特吸引着顾客，并省去消费者挑选的不便，店家节省了一大笔商业设施费用和人工费用。这种经营形式在我国一些大城市已经出现。

租赁商店。是以分期销售商品的使用权而不是销售商品的所有权为特色的经营销售形式。店方即出租方根据租赁契约，在一定时期内向承租人提供租赁标的物并收取租赁费。其基本要素是出租人、承租人及租赁标的物，连结这三个方面的是租赁契约。承租人只对物品在租赁期间有使用权（并为此付出租金作为代价）而不具有所有权（租用几年后买下另当别论）。发展到当今，租赁商店出租的内容极为广泛，从日常用品、工具、家用电器、电脑到车辆，给用户带来极大的方便。对出租人来讲，这种方式为其寻找到新的投资领域，而且物品的出租率很高，风险不是很大，收益相当稳定，投资回收期较短；对承租人来讲，这种方式或者为其解决购买使用某类物品的资金困难，或者为其减少资金占压，变一次性投资为分散的周期性小额度的租金付出，从而找到理想的消费方式，实现使用某些消费品如轿车、手机等的愿望，因而这一经营形式目前相当活跃。仅北京近两年即涌现出上百个“租赁公司”、“租赁商店”、“租赁城”等，其中仅轿车租赁就超过 30 家。其可以出租的物品从电脑、空调、录像机、DVD、手机、照相机甚至到高档玩具等应有尽有，手续也趋向简单化、规范化，的确是一种对出租人、承租人两利的前景广阔的经营形式。

包容餐饮、休闲娱乐、购物、服务在内的大型或巨型购物中心。这种经营形式产生于第二次世界大战后的工业化国家。购物中心以其丰富的商品、综合性的服务功能、幽雅的购物环境、便利的交通条件和方便的停车场地，为顾客提供了全方位的服务。

在发达国家，顾客一进购物中心，就无需再去其他地方，一切需求皆可得到满足。因而，美国等发达国家在 20 世纪 90 年代初购物中心的销售额就已占到总零售额的近 40%。

国外购物中心的概念不同于国内（几千平方米、功能相对单一的百货店就称“购物中心”），对设施功能等有一系列的规定要求。国外购物中心的经营面积至少要 1 万~2 万平方米，一般的为十几万平方米，大的要二十几万平方米。世界最大的购物中心在加拿大的埃德蒙顿，投资为 12 亿美元，经营面积达 48 万平方米。该中心每天接待游人 40 万人次，游客人均花费 300 美元。近年来，我国购物中心的建设业已起步。

“包装销售”。是介于仓储商店与批发之间的销售形式。与批发不同的是：批发的对象主要是各种零售商（中小门店及个体商贩），而“包装销售”的对象主要是各种“集团消费”的最终用户。这种销售方式的特点：一是零散陈列、批量销售、不开包装；二是对一般性商业设施（如货架、货柜）的占用少，对库房面积的占用大；三是商品售价比任何店铺销售的零售形式都要便宜，又比上门推销和传销等形式让人放心；四是从事“包装销售”的几乎清一色的是由原来的“百货供应站”经改造后的企业。

旧货交易（调剂）中心。目前，旧货的交易和流通大有可为。原因是我国居民家庭的耐用消费品普遍进入更新换代期，旧货市场现实而巨大。据原国内贸易部披露，我国每年要淘汰的彩电（大多数仍能看，只是款式、功能落伍）300 万台，冰箱 200 万部。除了创办旧货市场和旧货调剂中心外，完全可以利用我国曾在大城市中广泛布点的信托商行，组织和完成旧货流通及在区域间的转移，并在收购的基础上增加商品维修功能，向消费者提供价廉、适用的旧货商品，使旧货市场充分发挥组织旧货流通的巨大作用，创造新的消费力（购买力）。这对商家也不能不说是

一个可贵的商机。

无店铺销售。这是诸多销售形式的统称，具体包括：上门推销售货、邮购、电视直销、规范的“传销”、“网上购物”及“目录购物”等。

上门推销售货。是零售企业通过所聘用的推销员到居民小区内随机向用户介绍并推销商品的经营形式，在城市已比较普遍。上门推销是否成功还取决于推销员的素养、社交能力、表达能力和现场演示操作技能。同店铺经营方式相比，“推销”的方式无须经营场地及相关费用，经营者的风险也降至最低（对推销员不需承担工资，只按销售额提成）。

邮购。依靠发布邮购广告和向顾客邮寄订单，取得订货实现某种商品销售的一种经营形式。国外已相当发达和成熟，美国平均每人每年要接到 20 份以上的邮购征订单，它是建立在整个社会高度的信用基础上的，这一形式近年来在我国也迅速普及。通常邮购订单所标明的商品标的、质量等具有契约性质，一旦顾客寄付款，出售方就必须履行相应的义务（寄出质、价、量品种规格相符的商品）和承诺（交货时间、不履约的赔偿、质量不合标准的退款）。

电视直销。是以电视传媒手段进行产品销售的经营形式。特点是生动、直观，能对产品结构、造型、功能、质量等作全面介绍，给人以参与感，富于感染力，能激起消费者的购买欲。但由于其经营多为单件式销售，且销售方要承担运输费用，因而电视直销的物品，多是价格不菲的中高档用品，目前还局限在有限品种上。今后，其发展要扩展“直销”的品种范围，在直销送货的同时，举办直销展卖大厅，并向机关团体推行批量直销。

传销。它诞生于 20 世纪 40 年代，至今在欧美已风行半个多世纪。真正的规范的传销是以建立和发展传销网络、通过面对面服务来带动所选定的商品的销售，国外已经比较成熟和规范。由

于它是直接由供货商传递给消费者，省去了许多中间环节，因而售价比店铺销售更为低廉；由于它是一对一的销售，因而消费者得到的服务更为周到，而且真正的传销是单层网络而不是呈金字塔型的组织，不存在层层转手加价，真正的传销有着明确的退货承诺。国外的传销其发展是建立在牢固的个人信用的基础上的，而我国传销形式是以发展“下线”人员带动产品销售，即传销商选定某种或某些传销商品，通过建立传销网带动和扩展销售。加盟传销队伍的前提，是必须以极高的价格购买和消费传销组织规定的一定数量的某种商品，惟此才能取得传销资格。“下线”人员是这种销售组织的牺牲品，他摆脱这种受人盘剥的惟一途径，就是自己再去发展更多的“下线”。这种销售形式在我国部分地区迅速蔓延中又染上“帮会”性质，一个传销组织可以使几万、十几万人受骗上当而成为“下线”，引起人们的信任恐慌和危机，甚至影响一些地方的社会安定，因而被我国政府明令取缔。

“网”上购物也成为一种新的零售形式。这种方法是利用计算机网络发展会员，会员通过“入网”并办理电子结算凭证，即可在计算机上选择“网”上介绍的商品，选定后即发出指令，电脑自动完成交易和结算，服务人员将商品送货上门。目前，这种销售方式经营的品种范围还较为有限，然而特别得到电脑爱好者的青睐，上“网”品种和销售额迅速增加。随着我国“网民”数量的激增（2002年初已接近3400万人），这个市场的前景是极为诱人的。

此外，银行系统推出的“目录购物”也开始引起消费者的注意，其特殊结算方式对传统商业也形成冲击。

二、我国商业业态演变的进程和格局

（一）我国商业业态演变的进程

我国商业业态的演变自20世纪80年代中期就初露萌芽。如北京等地80年代中期曾出现过50余家“自选商场”。但由于当

时特定的短缺经济的背景，加之市场定位、商品售价、体制和内部管理等因素，不久便夭折。80年代末我国大城市出现“专卖店热”；90年代初北京等大城市又出现“大型豪华商场热”；1991年，北京西城副食公司探索在所属各基层店中，各选一两家经营状况较好的店铺，组成统一字号（希福）、统一外观风格和经营的连锁店。

全国范围的大规模的业态变化始于1994年第四季度。1994年10月北京协和奥之光商场将其经营不景气的五层改造成超级市场，效果出人意料地好，人们趋之若鹜；北京双安商场东侧，以160平方米的地下人防工事开设的顺天府仓储商场居然人满为患。继而，北京的物美商城、天客隆、京客隆、亿客隆、利客隆、西客隆等纷纷登场亮相。北京的红苹果商贸集团更是以同日开设54家连锁分店（实际只开了41家），创亚洲同一城市同日开店之最，其大量招收下岗女工和“五点利”的经营策略，一时成为京城商界两大热点新闻。而来自海外的“家乐福”和“普尔斯马特”为北京人带来异国的经营模式和超低价位商品。后来，“望京燕莎”为北京零售业态的变革划上一个分号，表明数量型膨胀期的结束和新的质量型盘整期的开始。而大约在这同时，深圳的“万佳”、“沃尔玛”、广州的“广客隆”，合肥的“皖客隆”也开张大吉。1997年以来又出现新的情况，那种“你方唱罢我登场”、“开业也多、倒闭也多”的情形已成过去，业态的变革进入新的盘整期。业态的连锁经营亦如雨后春笋，目前上海的华联超市达800余家，联华超市超过1400家，国内最大的连锁机构的年销售总额已突破100亿元大关。特别是随着我国加入WTO，外国零售商进军中国市场的步伐明显加快。国内有实力的连锁经营企业纷纷进行联合、重组，这种深层次的调整表明，我国业态的发展正从无序走向规范。

（二）我国商业业态演变的特点

第一，突变性与爆发性。业态演变在短期内呈现，发生和发展的势头强劲，并迅速蔓延。国外零售商业在 140 年内所走的路程，我们在不到 20 年特别是最近 6~8 年就已经跨越，并完成相当的进程。第二，群生性。我国零售商业正经历的业态演变不是出现一两种新型业态，而是一种“群生”，国外目前有的业态我国大部分都有。正是这种“群生性”，为我们进行业态策划提供了极为丰富的素材和案例。第三，稚嫩性与脆弱性。尽管与 20 世纪 80 年代的“自选商场”相比我国的商业业态已相对完善和规范，但放在世界范围内流通革命的大背景看，我国的商业业态演变还显稚嫩和脆弱：企业规模、组织化程度、交易秩序、市场发育度和竞争规范程度都带有明显过渡性而不够成熟，运作方式在汲取国际经验、惯例并与本国国情相结合方面还有漫长的路要走，我国商业业态的抗风险能力、供货体系对市场需求的反应速度和应变能力存在不足。这在我国零售业处于低开放度状态下表现还不明显，一俟我国零售业的开放度提高，外国商业资本实际大规模地进入我国零售市场，就显出“怯阵”与“低能”。第四，投资主体多元化。投资主体已突破传统的商贸领域，包容了物资、外贸、粮食、农垦、旅游等诸多部门，资金来源包括国有、混合经济、股份制企业及中外合资企业。第五，业态的迅速演变创造和导向了消费观念的变化，反过来消费观念的变化和不断产生的新的市场需求，又促进业态运作一系列具体环节的调整和修正。第六，各业态内不断地主动或被动地进行着局部的变革或“革命”（如 90 年代中期的百货店与 70 年代相比从组织机构、营销理念到货源渠道、硬件设施都有质的不同），给商业策划人提供了难得的机遇和舞台。第七，业态运作的外部环境发生了很大变化。一是市场环境发生了变化，二是信息技术和其他高技术手段的应用对业态的演变起了催生、导向和完善的作用。第八，新

型业态组合成的独到优势，使其在无情的市场竞争中从容地划走并不断扩大自己的市场份额。第九，伴随业态的迅速发展，一批流通品牌（中间商品品牌）脱颖而出。

（三）我国商业业态的格局

在静态规模格局上，我国商业业态的发展呈现出大、中、小并举的情形，既有销售额在十几亿、二十几亿的单体规模巨大的商场或连锁规模上百家的网络，如新组建的“首都连锁集团”，13家组成机构的麾下已有500余家店铺，销售额超过50亿元，计划几年内发展成店铺1500家，销售额达200亿元的国内巨型连锁“航空母舰”；更有数量庞大的中小门店和小范围若干家的连锁。

在动态发展速度格局上，传统的百货店、系统内商业依仗其几十年来形成的商誉及货源渠道上的优势，保持稳定增长；新型业态和系统外商业异军突起，以其创新的销售方式和组合优势拼力争夺和扩大自己的市场份额。

在业态的经济成分上，既有国有经济、国有商业，更有大量的混合经济商业、集体商业和个体商业，中外合资商业及外商独资商业，在前些年试探性涉足中国零售商业的基础上，正全面、大举向中国零售商业进军。从而把中国的零售商业与国际零售业之间的距离拉近，为我国零售业完全与国际接轨、“师夷之长”和参与国际竞争进行了铺垫。

在业态的分布地域上，老商业区进一步扩展及合理规划，而新型商业区迅速崛起。如在北京三环路沿线或其向内、向外的放射线上布点设店，形成对老商业区布局的合理调整和修正，1999年，“三环商圈”的销售额达到240亿元。这种分布空间上的变化，恰好与城市的“空心化”即消费者从城里向城郊的迁徙的趋势相吻合。

在业态形式上互相补足。专卖店提供品牌商品（通常是价格

不菲的精品)，仓储商场、超级市场、便利店则提供中低价位的大众日常用品；百货商场提供综合性的商品和服务，而专业店提供专门类别的商品供顾客挑选；电视购物、“网上购物”等适应了人们快节奏的要求，而租赁商场减缓了消费者集中购买大件商品的资金占压。各种业态销售形式的相互补足，满足了消费者的多种需求。

在业态的发展模式上，既参照国际上的惯例和成功经验，更注重了本土化，即与本国特定国情的结合。典型的为仓储商场：国外一般建在郊区、批量销售；我们则是建在城乡结合部或次商业区，不是批量销售而是批零结合、对批量购物优惠，从而适应了中国人的生活水平和购物习惯。

三、我国商业业态的发展趋势

我国商业业态近年来发生了巨大而深刻的变化，在较短的时间内完成了国外商业百余年演变与发展的大部分进程；另一方面也存在诸多影响进一步发展的障碍。对商业业态的演变发展趋势进行预期分析，策划人可以清楚地看到：未来商业业态的发展，将从前一时期的一哄而起、趋之若鹜、自杀式过度竞争，到理性调整、比例适当、管理规范；从单一的平面、单体经营转向多元的立体、集团经营；经营方式由粗放转向集约；目标市场和经营类别的定位选择从雷同或相近转向差别化；各类业态在发展中呈现横向渗透和纵向延伸；商业经营的物质技术手段由简单落后转变成高科技与人工手段并存，进而更多地将高科技应用到零售商业；资本经营将成为今后商业业态演变与发展的最活跃的因素。

（一）各类业态的发展速度和发展空间的预期分析

对各类业态的发展速度和空间进行预期分析，大致可以呈现如下趋势：第一，传统业态与新型业态相比，仓储商场、超级市场等新型业态将有更快的发展和更广阔的增长空间，其所占的销售总额的比重会更大；而百货店等传统商业业态在不断更新、发

展的同时，相对速度可能减慢，所占的份额将会降低。第二，借助高科技手段，无店铺销售的某些业态如电视购物、电话购物、网络上购物或目录购物等将有更为迅速的发展，上门推销、邮购等将通过整顿得以规范而走上正常的发展轨道；而有些店铺销售的业态形式则会由于自身的基本生存素质、市场开拓能力、技术手段、市场定位、宣传力度等因素，在发展速度和进程上放缓、萎缩甚至遭到无情淘汰。第三，适应卖方市场向买方市场的根本转变，商业业态中服务功能强、极大地方便消费者的销售形式，将赢得更广阔的市场和发展空间。第四，由于我国地域消费的梯度和差异，旧货的交易和流通将成为今后 20 年乃至 21 世纪中叶之前我国商品流通的重要内容之一，为之服务的商业业态如旧货交易（调剂）中心将会有稳定的发展，所占的比重只会增加而不会降低。第五，今后商业业态的重组与新店建设相比，重组将演出更多更精彩的“活剧”，表现为强强联合、强弱兼并和大范围实现连锁，这对我国商业运行质量的改善，对我国商业经营实现规模化和集约化，将起到更为重要的决定作用；而零售商业的新店建设，在中小城市特别是沿海开放地区及经济较为发展的内地城市、新兴城市仍将有令人乐观的前景。了解这种发展趋势，对于策划人更好地把握策划的方向，其重要性毋庸置疑。

此外，策划人还应看到，今后商业业态发展速度的保证和发展空间的拓展，都离不开资本经营及商业无形资产的影响。这种影响表现在：一是商家从单纯的商业经营转变为与厂家及银行建立或组成紧密联系的综合体，把资本优势和名牌优势结合起来共同开拓市场。此外，一些大型或巨型财团也可以通过参股、控股等形式，以资本经营的方式从更高的层次上操作商业业态的运行。二是商业经营技术资产将成为业态扩展的持久支持力。成功的商家将利用这一优势，通过发展“加盟连锁”聪明地实现量的扩张。三是流通品牌将不断涌现、扩展，并逐渐受到社会承认。

流通品牌无形资产的价值对消费者、对生产厂家越来越具吸引力，为品牌的拥有者带来新的市场机遇。

（二）各类业态的纵向延伸和横向渗透

业态的纵向延伸。表现之一：从环节上逆向向“上游”的延伸。如零售向批发的延伸；零售向生产的延伸——形成流通品牌，零售企业向生产厂家提出加工质量要求或标准或提供配方及商品订单。用若干“叫得响”的流通品牌凝聚起一大批中小制造商，这方面已有零售企业在积极进行尝试，如燕莎牌、三友牌、恒源祥牌等。这种逆向延伸将形成一些大的零售企业从市场、销售环节逆向控制整个流通和加工制造过程。从环节上延伸的另一端是向“下游”即向顾客的延伸。这种延伸的最原始、最初级的形式由各类业态、店铺的各种短期促销活动组成，其进一步的形式也是目前的最高形式是实行会员制。但有没有比会员制更高级的与顾客联系更紧密的形式？这里显然存在一个可以开发、拓展的领域，应引起商家特别是商业策划人的重视。在此，我们姑且设想并称这种更紧密的联系形式为“权益证”，它是介于会员证和该商场股票之间的一种“权益凭证”。持此证的顾客，与该店有不同于会员证的更多的利益关系和更稳定的惠顾、购买关系，更具“主人”地位，有提出建议、监督经营并参与年终“分红”的权利，顾客与零售店铺的关系较以往的单纯的买卖关系要复杂得多。这种前所未有的新的商机如何利用和开发，确实值得各店的决策者和商业策划人费一番心思去大胆探索。

表现之二：是要素方面的延伸。即利用零售企业的经营技术资产，组织或形成一定范围的连锁经营，借助无形资产，整合和重组有形资产，从而提高资产的经营效益。

表现之三：是销售区域或半径的延伸。这种延伸分两个阶段，第一阶段为“本土迎敌”，即随着我国对外开放度的逐步扩大，近期将有更多的外国商业资本以直接的或变相的方式、形态

进入我国零售市场，这一开放的范围和数量近期是可控的，而开放的深度、质量及开放后的结果等诸多内容是不可控的，它将对我国零售业产生前所未有的震动、挑战和冲击，逼迫我们不得不经历一段“与狼共舞”的时期。第二阶段为“跨国征战”，即我国的零售商业经过淘汰、调整和重组，质量发生根本性转变，不仅具备应战能力，而且开始“主动出击”，参与国际市场的竞争和角逐，销售半径延伸至国界以外。这种情景在今后5~10年内是可望可及的。

业态的横向渗透。表现之一：大型百货店的发展本身就包容了多种业态形式。如百货店内设超级市场、店中店即把专卖店形式引入百货店；在原来向集团或机关团体销售和服务方面逐渐向“包装销售”形式靠近；开展缺货登记、电话购物、送货上门；增加快餐、娱乐功能从而兼有购物中心的部分职能等。

表现之二：各种业态在发展过程中的界限逐渐模糊。如仓储商场内也有部分百货店的经营销售方式；百货商场和仓储商店都开展以旧换新业务，部分地参与旧货的流通。

表现之三：在一个大的连锁体系内，把不同商业业态用连锁经营的方式“串”起来。在连锁体系内不仅包括超级市场，也有便利店，甚至包括仓储商场或百货商店。

表现之四：不同业态通过联合、兼并等，实现资产重组，这一过程中业态形式自己也进行着重组。如北京地区亿客隆商城、万事吉商城和六里桥百货商场的联合，地安门副食商场与“希福”、“好邻居”的联合，本身就形成了多业态经营、各自发挥所长的业态间的渗透。

（三）高技术手段对商业业态演变的导向和推动作用

商业业态运作的科技含量和技术水平的提高是一个趋势，是竞争白热化导致的商家必然选择。这方面的投入是以它能带来方便高效、节省顾客等待时间、规范化管理、杜绝浪费作为回报

的，间接表现为效益的上升如节省人工、节省日常业务费用和管理费用。特别是收银机、计算机、信用卡和智能 IC 卡的应用及 ISO9000 国际标准的贯彻，计量器具的更新，使零售业的经营从理念到组织形式到管理流程都发生了变化。从趋势上看，它一方面要向普及推广，一方面要向更多功能、向数据的实时处理等深度发展。这对策划人、商家（决策者和员工）都提出了更高的要求。

新技术革命对商业业态的影响。目前国内比较先进的商业企业，已能成功地运用计算机对购、销、存、调各环节及工资、财务、重点客户、后勤等方面进行管理，并配以条形码技术，大大缩短了交易结算时间，提高了效率和管理精确度，有的还实现了“前台”（收款机和终端机等）和“后台”（计算中心或信息处理中心）的“联网”。这些尝试带来了零售业的巨大变革，使人员精简，信息传递速度加快，管理效能提高，管理费用降低，实现了经营要素的集约，并使零售企业的决策者能对市场动态、销售动态即时掌握和控制。

从发达国家的业态运行的情况看，计算机等高科技手段不仅对零售企业内的管理发挥了作用，而且在更大范围内“联网”，提高了社会经济的管理水平。如有的零售企业的 POS 机直接与地方税务部门联网，计算机对每笔交易进行记录，直接从销货款中划走应缴各项税款。

还应看到，高科技手段特别是计算机的应用对业态的最大影响和冲击，是未来厂家、商家直接通过网络建立真正的直接进货的“直销”关系，从而大大减少流通环节和相关费用。这种情况在发达国家已初露端倪。发达国家已有厂家和商家分别进入互联网，厂家通过网络发布供货信息，并寻找要货信息；商家通过网络发布要货信息，寻找供货信息。一旦找到合适的对象，双方即可通过网络来达成协议或签订合同，达成交易进而办理交割，并

由计算机记录整个交易过程，使买和卖的过程变得简单而直接。由于世界范围内，“网”上已有 3.5 亿“网民”，我国也有将近 3400 万用户，每个用户既是信息资源的享用者，又是信息资源的提供者，并正以极大的速度膨胀，因而互联网为每个用户所提供的信息资源是其他任何形式和渠道所不能比拟的。特别是其操作对用户来讲，仅仅是配置一部档次相当的计算机和联网设备，极为便捷和易于接受。

高科技手段的运用对业态的演变和发展将产生一系列深刻的影响。首先是打破现有的业态结构和格局，使各类“中间商”（即靠“二倒”、“三倒”吃中间“差价”的人）重组，使渠道得以疏通。其次是极大地降低了交易成本，实现各项交易费用的节省。再次是在很大程度上降低了交易风险，大范围地减少假冒伪劣商品的泛滥，规范了交易秩序。最后，实现资源配置的真正优化——可节省许多中转、贮藏和运输设施及相应的社会投入，减少浪费和商品损耗。最终导向和推动零售业态的升级和完善。

第二节 商业业态策划的要求与基本内容

商业业态的发展对策划人提出许多新的要求。策划人要从解决业态发展中遇到的突出问题入手，帮助商家全力推进新型业态的快速发展，注重新技术手段对传统商业业态的改造和在新型商业业态中的应用，采用或缺配套、或标新立异、或着眼未来、或综合整体型的策划，进行业态现状的利弊分析及相关调查，全面考虑业态发展的动态比例、不同发展阶段应重点发展的业态及可利用的资源与相应措施，用规范和创新引导今后商业业态的发展与完善。

一、业态发展背景对商业策划的要求

我国近年来商业业态发展如此之迅速，变化如此之深刻，繁荣与危机并存。面对如此复杂的背景和难得的历史机遇，要求策

划人在为商家进行策划服务时，必须掌握足够的行业信息特别是前沿信息，洞悉这种演变，发展闪现的稍纵即逝的商机，真正为商家实际地解决问题，引导其在自主经营的同时，有序竞争、健康发展。

（一）改变商业业态的发展严重缺乏协调造成的重复建设、重复经营局面

在近年我国商业业态发展中确实存在着严重的一哄而起、重复建设的情况。表现为商业系统外投资及外商投资（地产投资）形成的商厦与系统内改造、更新投资大量重复。这种缺乏协调既不是计划经济的产物（实际上是无计划），也不是市场经济的要求，已经形成严重的市场供给过量。而且，许多建成的商厦在经营模式上单一、趋同，缺乏特色、疏于管理，造成的资源浪费令人触目惊心，形成“遍地开花全不香”，没有几家从建设布局到经营运行令人满意的。发展商往往不是根据市场需求，而是先有地，再盖楼，再筹划这楼用来做什么，因而与商家的经营能力（货源渠道）、管理水平、人员素质等均存在矛盾。因此，需要策划人进行多方协调甚至“收拾残局”，采取措施避免盲目发展造成的损失。对已经上马、即将竣工或即将投入运营的，策划人要在经营方向、范围上引导商家避免雷同和低水平正面竞争；对地理位置、交通及周围环境不适宜作商业用途的，策划人要说服委托人（商家）及早改变功能用途，避免随后的装修造成进一步的浪费。

（二）从策划的角度对业态的发展和变化进行引导，大力推进新型业态的快速发展

1995年以来，我国业态的大规模调整和迅速发展，不是行政倡导和干预的结果，而是市场经济使然，当然也融入了策划人的心智。这种调整，总体上使资源配置更加合理，是我国商业发展史上的一场深刻变革。但这种调整和变革也存在某种程度失控

的情况。都看超市“火”，都看仓储商场热闹，于是你上我也上，而没有看到支撑其火爆的既有市场定位、店铺选址等商业性因素，更有计算机、POS机作后盾的高科技因素。只学形式，而没有吃透超市及仓储商场运作的真实要领及对规模经济提出的要求。所以，1998年北京等地酿成了“大商场倒闭年”，而2000年以来北京市出现每月倒闭7家的无情事实，2002年春节前后，更有一批中小超市“群死”式的倒闭。未来，一些价高、服务一般且信用较差的家具城、建材家装城，争相“克隆”出来的无特色可言的商业街，也难免被无情淘汰的厄运。这一方面体现着市场竞争的残酷，另一方面说明策划人在为商家服务时对业态的引导十分重要。

针对新型业态发展中遇到的问题，策划人除具体策划其分别的解决方案之外，还应从特色、品牌创立和宣传，项目选址和服务对象、经营规模的确定，促销组合策略的应用，人才培养和新技术手段对新型业态的支持，有针对性地采取联合、重组、连锁、资本运营等方式加快发展和扩展市场份额等方面，进行富有创建的策划，使新型业态顺应国际商业发展的潮流和城市顾客的主流消费，在未来实现健康、快速的发展。

（三）认真做好大型零售商业设施建设、改造的前期论证工作

前期论证包括改造项目的功能定位和市场定位。功能定位是指商场准备设置哪些功能，是单纯卖货还是包括快餐及娱乐业、服务业（美容、美发、摄影）。市场定位是指商场拟服务于哪个消费群体，是工薪阶层还是高收入者。因为定位的不同，对以后的装修标准、风格、店堂布局、货源渠道的筛选以及对管理的要求都将不同。根据规划的限定条件，包括改造项目的限高、容积率、市政设施的配套能力，需要让出的道路和绿化带等，考虑商场的建设和经营规模，避免商场的“先天不足”。对论证理由充

分、发展潜力巨大、前景看好的业态或经营项目，视时机和条件适时启动；对论证理由不充分、发展潜力一般、步他人后尘的重复经营项目，或策划人根据自己掌握的信息，在执笔完成的策划方案中，对这种项目意向予以否定，或采取头脑风暴法、征询意见法，将收集到的意见、建议加以整理，根据专家的意见否定这种各方面都勉强的项目，或考虑各种补充、调整措施甚至补救措施后，准许项目尝试性（小规模）地上马，以避免“满盘皆输”。因为从规划角度，一个地区或街区根据周边的交通条件、居民的密集程度与收入水平，商业项目应搞多大是有限度的，超过这个限度就会客流不足、效益递减。

（四）在国内零售业的“有限保护”期内做实基础，迎接挑战，争取持续稳定地发展

一方面，我国大城市的商业设施特别是大型豪华商厦已出现过剩和超前，形成“有效需求不足”；另一方面，理智的消费者手中又握有大量的货币，存在着巨大的“漂浮购买力”或“游动购买力”（即购买力没有明确指向，但对市场出现的能激起其购买欲的商品或营销方式、服务方式极为敏感），由此而构成巨大的潜在市场。外国商业资本正是看中这一点，纷纷投资中国的零售商业，要“掏”消费者的这部分钱，吸纳这巨大的“漂浮购买力”。因而，继我国国务院首批批准 15 家中外合资零售企业经营之后，外国商业资本投资抢占中国国内零售市场形成热潮，且来势汹汹。法国的“家乐福”、日本的“伊藤洋华堂”、荷兰的“万客隆”进军北京，美国的“沃尔玛”落脚深圳，德国的“麦德龙”落地天津。随着我国加入世贸组织，更有法国的“春天百货”、美国的“价格俱乐部”、“沃尔玛”等频繁对北京零售业进行“考察”，签署投资协议。商家和策划人都应正视这种外国商业资本抢占我国零售业市场的态势，抓紧国内商业企业在“有限保护”期内从“硬件”（物质技术手段）到“软件”（观念、模

式、货源及管理)的质的提高,迎接挑战,避免更多倒闭或持续低靡的局面和损失。

(五) 解决几种业态发展中遇到的突出问题,扫除障碍

百货店存在的问题。目前百货店运作的缺点和弊端在于:第一,业务量繁杂、涉及因素众多,管理相当复杂,尤其大型百货商厦更为明显。第二,由于环境和设备、设施讲究,造成各项运营费用较高,从而失去低价竞争的机会。第三,新建大型百货商店需要巨额投资。除了融资困难、利息负担外,前期的策划、“定位”和决策极为重要,一旦出现失误,将成“骑虎”之势,所造成的经济损失是巨大的。这种大型百货商店开业不久就倒闭的情况,在北京及其他大城市并不鲜见。

针对存在问题,策划人可以做的:一是着重考虑此类商场的定位问题。除非是以综合百货作为特色的少数商场要继续保留外,其他的大型百货店要“收缩战线”,向“主题百货”进行转向(如有的百货店撤掉大家电,增加服装的品种和品牌),或主打妇女用品,或主打儿童用品,或主打食品,在经营线上向短、向专、向精靠拢,突出优势和特色。二是在经营策略上,向创新要效益。无论是广告、促销还是日常销售,都要做出新意,迎合人们的主流消费心理。三是在管理精细上做文章,继续保持和发扬原来在经营和服务上的各种专长和特色。

集贸市场存在的问题。一是集贸市场多设在居民区(或附近)或交通主干道边,在极大地方便了顾客购物的同时带来交通拥挤、环境污染,还是盗窃、抢劫等发案的场所。二是进货渠道参差不齐,所销货物的质量没有保证,加上摊主只重经济利益,集贸市场往往是缺斤少两、假冒伪劣商品最集中的“温床”,亟待整顿。

针对问题,策划人可以做的:一是结合政府“退路进厅(进场)”的政策,帮助商家痛下决心,在原来农贸市场旧址的附近

选择合适的经营场所，并继续保持其商品新鲜、价格低廉的优势。二是帮助商家改变过去只收租金而管理粗放甚至无管理的状况，配合有关部门对市场内的商品质量、计量器具进行不定期抽样检查，加大监管力度。三是对进场的经营商户进行严格筛选，争取创立“放心农贸市场”、“无假冒农贸市场”的品牌（目前北京的农贸市场中没有一家这样的农贸市场，也没有一家敢挂“放心”、“无假冒”的牌子，不能不是一种悲哀和遗憾）。

前店后厂存在的问题。前店后厂在生产环节上更多的是手工生产制造，而非专业化的批量生产，因而形不成经济规模。如果规模扩大则必须建立生产基地，加上高度竞争的零售业要求业主必须全面考虑各经营要素的投入，生产场所不能安排在商业区（工业用地和商业用地在地租上存在“级差”，商业租金更高），门店和生产基地必须分离。也就是说在社会化大生产的背景下，前店后厂这一形式失去普遍意义的存在基础，必须改进。

策划人可以做的：一是协助商家用一整套方案保持住前店后厂那种精工细做、质地优良、富有个性的优势，失去这种优势其他一切都无从谈起。二是协助商家寻找和建立合适的生产场所（生产基地）以降低生产成本，适度扩大生产规模。三是培养这类企业的市场意识，既保持其传统风味和特点，又能主动适应市场甚至引导市场的新的时尚。

仓储商店和超级市场存在的问题。一是员工稳定问题，这种情况比较普遍。许多员工进入企业是先找份工作，有个饭碗，谈不上长远打算和对企业的忠诚、敬业精神。一旦有名气更好、待遇更高的企业招聘，立即“跳槽”。二是商品丢失问题。包括内部职工的自盗和个别顾客的偷盗。我国目前在仓储商场和超市中的商品丢失率高于甚至远远高于国际通行的5%的界限，有的则已到了影响运营的地步。解决内部自盗问题遇到两难：非大幅度增加收入则难以“养廉”；而大幅度增加收入，对低价经营的超

市或仓储商场又不现实。解决顾客偷盗问题也遇到两难：增加防盗的各种设施要增加运营费用，使毛利本来就不高的商店难于承受；采取“偷一罚十”等防盗措施没有法律依据，不受法律保护。三是一些规模较小的超级市场经营品种少，价格优势不明显，对客流的吸引力有限，销售额不理想，资金回收慢，与供货商的关系普遍较紧张，能及时结清货款的只占很少的比例，严重的使供货商对店铺的经营实力和信用彻底失去信心，最终不得不停止供货。

针对上述情况，策划人可以做的：一是帮助商家在拓宽进货渠道、增加商品品种上下功夫，提高其单位经营面积的商品品种数量，进而增加对顾客的吸引力。二是努力降低进货价格和各种运营费用，并将这部分“节约”作为价格折扣“让利于民”，增加超市的价格优势和竞争实力。三是扩大规模，以此聚集更多的商品、降低进价和吸引客流。四是原来是单店的，要设法加入有实力的连锁机构，争取得到有利的商品配送。如原来已经是连锁经营的，要争取与其他有实力的连锁机构进行联合和重组，使规模优势、价格优势、品牌优势、技术优势和人才优势得到进一步的扩展。五是对员工的稳定，除了要用良好的企业文化凝聚人心和提高士气外，对员工待遇方面，不要在工资报酬的绝对额上做文章，而应在扩大销售额、降低单位商品中的工资含量方面下功夫。六是在销售现场安装一定数量的监视探头，在顾客购物高峰时可播放《公民道德建设实施纲要》，提高顾客守法和自律意识，不定期地对计算机不同时间段的收款情况进行检查、分析，堵塞漏洞。

“包装销售”存在的问题。除缺乏整体策划和统一形象设计与宣传外，首先是销售的物质技术手段以手工为主，很少计算机介入，落后而低效，难于实现大规模和高成交频率。其次是缺乏对销售对象的准确定位和主动服务意识，其销售特点应使对象定

位在事业单位的“集团消费”（如单位的工会）及集中消费的用户（如宾馆、饭店），使这块市场空白不为其他销售形式所占领或填补，但目前做不到这一步。再次是“单兵作战”，分散经营，形不成群体和规模优势。

对包装销售的策划：一是进行统一形象的设计与宣传，树立信誉可靠、价廉和服务周到的形象；二是明确此类业态的服务群体（对象）定位——就是集团消费和集中消费的大户；三是改进营销的物质技术手段，引入计算机管理，对重点客户要有全方位的跟踪服务；四是探索此种业态创立品牌和实行连锁经营的可行性。

购物中心存在的问题。主要是建设规模和档次过于超前。如我国久负“徽商”美誉的安徽合肥，目前零售业并不发达，却历经八九个年头的建设，在市中心区已建成近 20 万平方米的融餐饮、娱乐、购物和服务于一体的巨型购物中心，并陆续有商家进驻。但该中心融总体规划过于“超前”，立即遇到“有效需求不足”（合肥的购买力远远低于京、沪、穗、深圳、大连等地）的残酷事实，其“不景气”程度甚于北京的豪华商厦，确是值得策划人和商家很好地研究。

对此的策划：一是对这种投资巨大、经营规模庞大、内容复杂的经营场所，在店铺选址、服务对象定位、经营项目筛选等方面做认真、细致的市场调查和周密的论证，特别是进行充分的大市场环境论证，以避免草率投资造成的巨额经济损失。二是注意改造和新建的关系。北京现在没有一家真正意义的购物中心，但现有的商业设施有的是否可以通过调整、改造成为购物中心，如能实现此种模式，则比新建购物中心要经济得多。三是做好具体经营项目招商工作，在总体策划方案之下进行有针对性的招商。四是注意保持购物中心综合性服务、全方位地满足顾客需求的特征，同时又不脱离消费者的实际消费水平，并使“硬件”、“软

件”高度匹配。五是一旦已经有人投资建了购物中心，切不可追风，观察其经营情况一段时间后再决策是否上马（有关部门透露北京未来要在城市的东、南、西、北建四个大型 MALL，其中最大的建筑面积在 100 万平方米——至少要 150 亿元的年销售额才能维持这样一个 MALL 的运营，目前北京的购买力加上流动人口的购买力能否支撑这 4 个甚至 1 个 MALL 是值得疑问的）。

无店铺销售存在的问题。上门推销：由于目前社会治安状况不够理想，居民缺乏安全感，因而顾客对此热情不高，亦持怀疑态度，甚至不予配合，且这种销售形式对产品质量、售后服务、维修、退货等方面都不尽完满，并存在国家税款流失的情况，急需加以规范。邮购存在问题主要在于，目前由于无法对此进行有效监督，因而存在大量虚假广告和欺诈行为，邮购的“名声”不好，其销售的也多是一些价值较低的物品，对价值高的商品顾客根本不敢相信。网上购物：主要是这种业态的经营者大都无实际商业经营的经验，加上货源渠道尚待优化，其发展遇到一系列“瓶颈”：一是商品配送瓶颈；二是结算和支付手段瓶颈；三是技术支持瓶颈；四是退货瓶颈；五是信用瓶颈。

对无店铺销售的策划：由于目前的社会信用程度较低，信用准则遭到严重的践踏，增加了这方面策划的难度。如上门推销，首先不是推销员的素质和态度、技巧问题，而是顾客凭什么信任推销员的问题；邮购由于前一段时间大量的骗邮骗购事件，也使人们对此持基本的否定态度。这类业态要发展，必须付出极高的“信用成本”，才能多少挽回已有的“不好名声”。从策划的角度讲，正规的不想骗人的上门推销和邮购服务，一是必须有足够的“信用成本投入”，如与保险公司合作交一笔（从几万到几十万不等的）保险费用，由保险公司作为第三者掌握这笔费用，用于对上门推销和邮购商品的质量问题或服务纠纷的“先行赔付”，并且做广告将此承诺公之于众。二是在此基础上用实在的经营和服

务，创立自己独特的上门推销和邮购的“品牌”。没有足够的“信用成本”的投入，这类业态很难振兴和发展。对网上购物的策划则要从实际地解决前面所述的一系列“瓶颈”入手。

（六）注重新技术手段对传统业态的改造和在新型业态中的应用

物质技术手段对传统业态的改造，在市场竞争日趋激烈的背景下，已成为决定传统业态发展甚至生死的重要因素，许多传统业态（包括老字号）的经营不景气甚至倒闭，除了别的原因，物质技术手段落后、满足不了现代生活对交易频率的要求，不能不说是一个重要因素。策划人在为传统业态的商家进行策划时，一是一定要将在用先进的技术手段改造传统业态的重要性向对方的决策者反复陈述，使其逐步接受这个概念；二是利用培训或交流、座谈等形式向企业内的骨干和员工灌输这个思想，使其逐步认同和接受；三是致力于新技术手段研制人员与商业企业操作人员的沟通，以不断改进设计和功能，使新的技术手段和设备在操作上更为简单化、便利化。

新型业态中，许多就是以新技术手段作为在市场中安身立命、壮大发展的基础和依据的（如网上购物）。进行这方面的策划，一是要做好新业态与传统业态和传统销售方式的衔接（如网上购物与店堂购物的衔接）而不是断然割裂；二是努力消除新技术手段在新型业态发展中的种种“瓶颈”；三是尽量消除“泡沫”，从而使新技术手段给新型业态的商家带来成交频率高、结算便捷、吸引客流、提升销售业绩和壮大市场份额等诸多益处。

（七）用规范与创新引导商业业态的完善与未来发展

商业策划人员要根据传统业态和新型业态发展的趋势和遇到的种种问题，用规范和创新引导商业业态的完善与未来发展。所谓规范，包括进货渠道的规范，履行必要的手续，远离“三无产品”，杜绝假冒伪劣；工作程序规范，减少个人好恶对服务质量、

工作质量和效率的影响；交易合同规范，既符合法律法规，又保持权利、义务对等，维护当事人的利益；人才使用规范，招聘、培训、薪酬、考评、晋升、降级、处分等都按有关制度、章程办事；广告、促销活动规范，减少夸大和误导，杜绝对顾客的欺诈；服务环节规范，让顾客放心、满意，对出现的疏漏和意外事件要能及时弥补，把顾客的损失降至最低。

所谓创新同样包括丰富的内容，如：营销观念和营销模式的创新，敢于尝试别人不曾涉足过的经营领域或经营项目，采取他人未曾采用过的营销方式；机制创新，在培育优秀的企业文化的同时，形成企业内能者上、平者让、庸者下的内部淘汰、竞争机制，打造素质过硬的“团队”；组织机构和管理方式的创新，采用效率较高又利于决策和为经营一线服务的“扁平式组织结构”，对跨省市连锁、异地经营的采取地区事业部制或产品（如电器经营中的彩电、电脑、冰箱、音响、影碟机等）事业部制，全面提高工作效率。此外，策划人员还应注重物质技术手段的创新，前面已有分析不再赘述。

二、商业业态策划的基本类型

（一）补缺配套型

即策划人根据委托人（商家）的请求，对一个空间范围（如商业街区）内的商业业态在考察和深入调查的基础上，明确这个空间范围哪种业态短缺或薄弱，再根据委托单位的经营专长，策划某种业态或项目坐落到该区域（如餐饮街上缺某种“菜系”），通过补缺配套，使该区域内的业态种类和结构趋于完善与合理，增加商业街的对外辐射力与吸引力。如北京作为现代化国际大都市，随着人们生活节奏的加快，顾客对早餐的需求极为迫切，而早餐的供应与人们的需求有很大差距。大的酒店、酒楼、餐厅因为费力挣不到多少钱而看不上早餐经营，街头地摊上的早餐，其卫生状况又实在令人不放心。因此，多少年来百姓对北京的早餐

一直有意见，人代会、政协会屡屡提出议案、提案。北京市商委不得不痛下决心启动“早餐工程”，进行全国范围的招标，试图从放心（卫生、安全）、方便和实惠这三个方面，彻底扭转北京早餐市场摊点少、就餐不便和外地人摆摊卫生条件太差的局面，用优势企业连锁经营的方式，实行饭馆店内经营和早餐车（统一标志、制作与配送）并举。实践证明，这种做法百姓认同因而符合市场需要，是一个不错的补缺配套型策划。

（二）标新立异、独树一帜型

即策划人根据国际上商业业态发展的最新进展和趋势，在为商家提供策划服务时，引入目前商家不多采用的业态或销售模式，标新立异、独树一帜，以此抢占先机，赢得顾客和媒体的注意，并用一套严密的措施，在一定时间内保持这种先机和优势。进行标新立异型策划，要求策划人有良好的洞察力、独到的商业眼光、强烈的创新意识和过人的胆识，并具有使这种标新立异的东西能为市场和顾客所乐于接受的技巧。

（三）着眼未来型

即策划人根据中外商业业态发展的阶段性与规律性，结合所要策划的区域的业态现状，着眼未来的发展，引入最具发展前景的业态。通过对该区域内商业业态的调整和转换，使该区域的业态结构趋于合理，并具有较强的竞争力和经营优势。此类策划要求策划人有洞悉未来的眼光和超前意识，能结合现实而又不拘泥于现状，用一种“领导新潮流”的勇气做出大手笔的策划项目来。

（四）综合整体型

即不局限于为一家商户的业态或经营项目做策划，而是从一个大的区域，根据现有业态及商家的分布情况，从市场需求、经营特色、店铺规模、商业街不同区段的功能划分与动态发展、整体品牌形象的推广宣传等诸多方面进行综合的、整体的策划，既

引入富于发展潜力和竞争优势的新的商业业态，又对现有业态资源及其分布进行调整，从而形成该区域的整体优势，在商战中争得制高点。此类策划内容繁杂、要求高、难度和工作量大，要求策划人不仅有深厚的专业功底，还要掌握大量的前沿信息，能进行跨专业的分析与思维。

三、商业业态策划的基本内容

（一）业态现状的利弊分析

这是进行商业业态策划的起点。只有全面客观地进行利弊分析，才能得出比较符合实际的结论，才能明确未来的发展方向、发展目标、发展步骤、特色定位和可能的投入，帮助商家下决心进行业态改进或向新业态的转型。这里要注意，对业态的“利”的方面的分析一定不能过分夸大，并且要对已有的优势或成功经验进行概括和提炼；对“弊”的方面的分析同样要客观，不能“护短”（如大至业态结构，小至服务水平、服务质量、硬件设施、经营理念等），并对照本地、外地及国际上的业态结构比较合理的范例，找出差距和不足，明确问题的所在和改进的方向，并结合我们后面讲的进行一系列相关调查，形成比较可行又具前瞻性的《业态发展策划方案》。

（二）业态近期发展的相关调查

调查的内容主要有以下几方面：一是购买力与购买动机调查。二是购买指向、购买习惯的调查。这项调查的主要目的，是发现业态的“空白点”。三是现有店铺经营情况，包括竞争对手的调查。对传统商业业态侧重于其如何进行改进与完善的调查，对新型商业业态侧重于其如何稳定与规范的调查。这方面可以从经营面积（规模）、商品品种、价格、员工思想稳定情况、服务的标准化和规范化程度、资金、经营实力和信誉、促销策略的创新程度和有效性等方面展开。四是商业业态比例的调查，可以分别从店铺数量、营业面积、员工人数、销售额比例等方面展开进

行，其中最有意义的是店铺数量比例和销售额比例的调查。有了这些调查数据，再结合国外著名商业街区业态的比例和发展演变进程，就可以为今后的业态比例策划提供参考。五是业态吸引力调查。即一个地区内分布的各种业态对顾客有怎样的吸引力，哪种业态的吸引力强些，哪种弱些，顾客更迫切需要哪些业态；在一个区域内哪些业态需要尽快发展，哪些业态需要调整压缩。上述调查最好应做成调查表，请顾客打分（满分为 5 分或 10 分），然后加以整理、分析，以此作为进行商业业态策划的最基本的实践依据。

调查的方法：有的可采取直接发放调查表，请顾客（或商家代表）打分或选项的办法；有的可以通过召开小型座谈会的形式，整理与会者发言要点。对回收的调查问卷要进行认真分析，有条件的要进行“交叉分析”（目前有的专门从事市场调查的公司已开发出这种分析软件），从中提炼有价值的信息和情报。

（三）业态发展的动态比例及未来不同发展阶段上应重点发展的业态

国际上泛商业业态的发展，不仅有其大致的比例，而且在不同时间和不同的发展阶段上有不同的重点。这种业态发展过程在空间（商业街区）上往往先是商业（传统百货业）的快速发展，占有绝对的比重，如 80% 甚至 90%；而后是商业的比例下降，餐饮业比例上升；再往后是商业比例进一步下降，餐饮业比例稳定，娱乐、服务业比例迅速上升；继而娱乐、服务业比例进入稳定状态，大致形成“三分天下”的鼎足之势，即商业店铺占比例 30%~35%，餐饮业占 25%~35%，娱乐、服务业占 30%~40%。国际上著名的商业街基本都接近这种业态比例。如：法国巴黎的香榭丽舍大街有近 2700 家店铺，其中商业店铺只占 34% 左右；日本东京的银座，临街有 1340 家店铺，商业店铺仅为 450 家，约占比例 34%。

上述商业业态这种比例和发展过程（阶段）有某种规律性，商业策划就要把握这种规律性，按照国际惯例，在发展中调整业态的比例，根据这种规律性去发现和寻找业态发展的空白点。如1999年北京王府井商业街开街时，整条街的传统商业占87%，明显偏高，而餐饮业比例明显偏低（尤其在节假日、双休日人们排大队等待就餐），娱乐和服务业在这条街上几乎没有。如为这样的委托人（街区管委会或街区内商家）作业态策划，则可参照国际上的成功经验和惯例以及委托人的实际情况，针对所策划对象的业态比例情况与改进方向，率先进行业态结构的调整，引入有发展前景而目前又较为薄弱甚至空缺的业态，从“壳儿”上加以包装宣传，使人们先了解、知悉，继而认同和接受，从“瓢儿”上则在项目设计、卖点确定、经营理念、运作模式、营利机制等方面进行全方位的设计。从调整、压缩传统百货业业态比例开始（并同步进行对其的改造和技术手段更新工作，提高其自身的技术含量），加快发展餐饮业，适当发展娱乐（旅游、休闲等）服务业，提高其所占比重。设定用3~5年时间完成业态调整的目标任务（且最好分阶段、量化），发展各种业态的连锁经营，并注意寻找和发现业态的空白点，以此为突破展开新的经营项目策划，既符合国际上业态的演变趋势，又与百姓的收入水平提高、消费偏好的变化大致吻合；既填补空白，使业态结构趋于合理，又为商家抓住新的商机。

（四）实现业态发展可利用的资源

实现商业业态的发展和传统业态向新型业态的转换，要充分利用各种可利用的资源。其中，政府与新闻媒体的支持，区位优势与硬件条件，社会各界的资金投入，商业信誉以及善于“打硬仗”的销售队伍和服务队伍，是最有价值、必须充分加以利用的资源。惟此，商业业态才能实现跨越式发展，实现业态结构的合理并保持旺盛的生机与活力。

政府及新闻媒体的支持。由于政府本身掌握着所辖区域内的众多的资源，政府对商业业态的支持及其力度，对一个区域内的业态发展极为重要。这种支持力度越大，业态发展的跨度就大，其在一个区域空间内的变化也就越大；反之，业态的发展就慢，跨度就小，就要落后于与其他区域，这是被许多正例和反例反复证明了的。因此，进行商业业态的策划首先要协调好与地方政府的关系，主动将策划的某些内容与政府一定时期的中心工作实现某种程度上的结合，争取政府对策划方案的高度认同和积极支持。

新闻媒体由于其传播速度快，辐射面广，与受众全方位接触（不仅与顾客联系紧密，而且与业内专家或专业人士也有诸多联系）的特点，争取新闻媒体对业态发展的关注、报道、评论（甚至批评），对推动业态的发展和在发展过程中不足的改进也至关重要。商业业态的策划同样应把媒体视为一种重要的可利用资源，与其保持良好关系，争取媒体的关注与支持：一是策划一系列有新闻价值的活动，引起媒体的注目；二是结合新闻媒体关注的热点问题展开策划，如加入 WTO 后中国商业服务业如何面对“入世”挑战与国际惯例接轨等。这样，通过新颖的策划吸引媒体，通过媒体实现对广大顾客群体的直接或间接的正面影响。

区位优势与硬件条件。如果所策划的区域的区位优势不是很明显甚至是一种劣势，则应在硬件设施上下功夫，努力与国际接轨（目前国内许多大城市已做出努力并取得实效），这也是增加对顾客吸引力的一个重要方面。特别是在地上、地下交通方面要设法对区位的不利的状况加以弥补，并加强宣传，使所策划的区域（商业街区）对外辐射半径扩大。如所策划的区域的区位优势明显，处于城市中心区或交通枢纽附近，则应最大限度地利用这种优势，在策划细节上使区域内各业态、各店铺充分展示其独特魅力，提高其吸纳和聚集客流的能力。

社会各方的资金投入。这是业态得以持续发展的财力保证。在商业业态策划方案中，要注意广泛利用和积极争取各方面对业态发展的投入。为此，一方面要与具有投资实力和投资意向的实体进行广泛的接触和沟通，使其了解所策划的区域商业业态特别是新型商业业态的发展前景，从而促其产生兴趣和投资欲；另一方面精心设计一系列特色鲜明、创意新颖的具体项目（如满足单身女子消费的项目、满足“丁克家庭”需求的项目、满足“银发一族”需求的项目、卡拉 OK 与超市相结合的“卡拉 OK 超市”项目等），进行适度“包装”，努力发掘这些初露端倪的市场需求项目的投资价值，对其销售方式、店铺形态等进行全新设计以吸引有眼光的投资者。借助各方面的财力，促进商业业态的快速发展。

商业信誉。在市场经济条件下，信誉是有价值的，可视其为一种资源。特别是在诚信原则受到破坏和践踏的背景下，信誉更成为重要的“稀缺资源”。实现业态的发展要充分利用这种资源，将已有的信誉通过策划，通过一系列的活动，逐渐做成一种品牌，变信誉优势为品牌优势（如“无假冒伪劣商品示范街”等），使其快速、广泛地传播，进而引来更大范围的顾客的光顾和购物，聚集人气、提升业绩。

善于“打硬仗”的销售队伍和服务队伍。商业业态的发展说到底还是靠人，是由人来推动和实现的，传统业态也好，新型业态也罢，概莫能外。具体来说，业态的发展是靠销售人员和服务人员推动和实现的。因此，商业业态的策划，要高度重视销售队伍和服务队伍这种特殊资源的利用，在策划方案中既总结他们的好的做法和成功经验，不能脱离这个现实基础和资源另搞一套，同时又用新的符合国际惯例的经营理念影响和培养他们，使这项最为宝贵的资源在业态发展中不断得到“再生”，进一步推动业态走向完善，实现良性互动。

（五）业态发展的措施保证

围绕着业态发展的商业策划，一定要为其委托人设计或组合一系列的措施来确保发展。突出的有以下措施：

对外宣传。现代商业社会既讲究做业绩又注重做形象。在业态发展中的形象宣传是不可或缺的一个关键环节，也是一项重要的措施保证。应根据业态的不同类型及其特征以及发展目标，明确不同业态宣传上的诉求点；结合受众的特点，选择不同的宣传形式和传播媒介；对重点内容要组合起足够的媒体与手段，以适度的频率进行力度到位的宣传；讲求宣传的技巧，追求宣传的效果——宣传内容被受众普遍认同。要努力把业态的发展同新闻关注的热点结合起来，如某种业态与顾客需求的具体对应关系，某种业态在国际范围内的最新进展，某种业态具有十分看好的发展前景，某种业态会给顾客带来前所未有的方便和享受等等。特别是进行综合整体型的业态策划，要说服委托人舍得宣传方面的投入，而不宜过分“节约”。同时，高度重视并追踪宣传的实际效果，不断调整宣传的重点以求得最佳的宣传效果。

结合业态调整的经营机制转换。经营机制是否具有活力和自适应、自调节、自发展的特征，是业态能否持续快速发展的关键。在经营机制上不做彻底转变，或继续沿用计划经济、传统商业经营的老一套，商业业态的发展尤其是新型商业业态的发展就无从谈起。在商业业态策划中，应根据委托人的实际情况和具体要求，结合业态的调整，帮助委托人完成经营机制的根本转换，建立具有适应市场、自我调节、自我完善和发展的充满活力的经营机制，做好相应的细节（选人和用人机制、分配机制、激励机制、淘汰机制、内部竞争机制等）的完善，以机制转换带动业态的调整与发展。

招商工作。招商工作是关系业态发展最实在的措施保证，也是一项重要而又复杂的工作。对招商的策划主要应从以下方面着

手：设置合理的招商门槛（条件），不可过于苛刻；严格招商对象的资格审查，选择有经营实力和信誉可靠的对象作为合作伙伴；完善对商户的各项服务，帮助协调入驻商户与各方面的关系；用契约明确与招商对象的权利、义务关系；致力于与招商对象的长期合作、长远发展和长期利益的取得。

做实微观基础。主要是针对业态发展的要求，用组织创新、制度创新等措施整合现有的各种资源，协调商家的利益；对具备条件的企业进行以产权制度为内容的股份制改造；加强内部管理，减少和杜绝各种漏洞；构筑营销创新体系，增强主动适应市场的能力，以迎接未来更加激烈的市场竞争。

培养善于驾驭商战的优秀人才。商业业态发展的各个方面，如经营机制的转换，对外宣传的加强，招商工作的组织，微观运行基础的构筑等无不是靠人、靠人才完成的。培养适应市场、善于驾驭商战的人才，提高他们的素质，就成为业态发展的又一重要的措施保证。要处理好储备人才与使用人才，通才与专才，营销人才与管理人才，“帅才”与“将才”及作业人员的关系。创造机会使他们接触更多的商业业态发展前沿的理论与实践、经验与教训、成功与失败的典型案例，使他们开阔眼界、增长见识，不断调整思维方式与行为方式，用自己的智慧和创新行动适应和推动商业业态的发展。

第三节 商业业态策划的项目设计

商业业态的策划，不管是新型业态的发展，还是泛商业业态的比例调整，最终都必须落实到具体项目上，通过具体的项目设计来体现和完成。因此，进行商业业态的项目设计，首先要正确把握商业业态项目设计与商业业态策划的关系，在深入的市场调查的基础上进行项目设计，从背景分析、项目运作模式、项目操作要点以及项目经营规模等方面全面展开项目设计。通过这种具

体的项目设计，实现商业业态策划的基本思想（宗旨），使得业态发展在一个区域空间内比例合理、功能配套，为商业业态的健康发展奠定基础。

一、商业业态项目设计与商业业态策划的关系

商业业态项目设计是商业业态策划的具体化和落实。通常，如果业态的策划仅仅是停留在业态的现状分析、大的业态比例关系及发展模式的确定等，而没有细化到项目设计这一步，则商业业态的策划只能是一种不完整、失于空泛及在操作性方面存在缺陷的策划。因此，如果时间允许，前期调查和资料充分，应尽量使业态策划方案细化到项目设计这个最基本的环节上。

通常，商业业态策划提出的基本思想、业态发展比例关系、发展模式、发展阶段、长远发展目标与发展规模（容量）等要清晰、明确，这样就为业态的项目设计提供了背景和依据。业态的项目设计不能脱离这种大的背景和依据，更不能进行与之相悖的项目设计，把不适宜、不匹配、不相容、不协调的业态项目引进来。最好的办法是商业业态的总体策划方案中或者包含有业态项目设计的内容，或者由同一策划人（课题组）分别完成业态总体策划和业态项目设计这两部分内容，就可以在很大程度上避免上述矛盾的出现。

另外，如同商业业态总体策划方案一样，业态的项目设计也是建议性的，都是在结合中外，纵观过去、未来，总结成败经验的基础上提出的理由充分的建议，对不适宜的项目至多是深入分析基础上的忠告，而没有绝对的约束力。因为决策权及对项目真正负责的并非策划人，而是委托人。

二、商业业态项目设计应以市场调研为基础

为着增强商业业态项目设计的科学性、减少盲目性，使策划方案更具可操作性，在具体进行项目设计之前，应展开广泛、深入的市场调查，既听取所策划区域内商户的意见、建议，又深入

细致地调查顾客对业态发展特别是对具体要引入或拟上马的项目的看法。

这种调查，内容不仅包括调查对象的年龄、性别、职业和收入水平，而且包括调查对象从居住地到所策划项目坐落地（商业街区）的距离（由此而来考虑项目可能的辐射半径）；顾客到商业街区的目的；顾客通常喜欢在哪类店铺购物（顾客可多项选择——表明业态或项目的吸引力）；顾客对项目坐落地的价格水平总体评价（偏高、过高或合理；各自所占的比例——由此而决定新项目的价格定位和价格策略）；顾客对有发展前途的业态或项目的选择（可多项选择，分析各项所占的比例）；顾客到项目坐落地的频率、所乘交通工具、购物时看中哪些因素；顾客对项目坐落地交通满意度的打分；顾客对项目坐落地的了解程度、突出印象或总体印象；顾客对哪些经营项目看好，原因是什么，有什么好的建议等等。

在回收调查问卷之后要进行综合、交叉分析，全面了解顾客的真实需求，并将其整理成简明的结论，作为商业业态项目设计的重要实践依据。以下是我们对西单商业街业态项目设计所做的市场调查，在此列出供读者参考。

示例

西单商业街业态项目设计的相关调查

一、调查目的

通过对西单商业区消费者情况的调查分析，掌握西单商业区最新的消费者的情况，以及消费者对西单商业区的评价和建设开发方面的建议，作为基础材料，为制定西单商业街商业规划提供实践依据。

二、调查时间

1999 年 8 月 19 日（星期六）上午 8：30～12：00

三、调查方法

调查以问卷形式，采取随机抽样调查的方法进行。共发放调查问卷 400 份，参加调查人员共 14 人，为北京商学院的教师和大学三年级学生，分为 4 个小组，每组发放调查问卷 100 份。

本次调查共回收有效调查问卷 397 份。

四、调查地点

西单商场门前，西单购物中心门前，西单赛特商场门前，中友百货商场门前。

五、调查内容及统计

本次调查共涉及 11 个方面的内容，设计了 20 个大小问题，并给出选择答案供被调查者选择回答。调查结果情况如下：

1. 您的家庭住址到西单商业区的距离

选择 2 公里以内者共 74 人，占 18.6%；

选择 2～5 公里者共 65 人，占 16.4%；

选择 6～10 公里者共 69 人，占 17.4%；

选择 10 公里以上（城区）者共 67 人，占 16.9%；

选择远郊区县者共 32 人，占 8.1%；

选择外省市者共 90 人，占 22.7%。

2. 您的年龄

选择 18 岁（含）以下者共 45 人，占 11.3%；

选择 19～23 岁者共 96 人，占 24.2%；

选择 24～30 岁者共 72 人，占 18.1%；

选择 31～40 岁者共 78 人，占 19.6%；

选择 41～55 岁者共 47 人，占 11.8%；

选择 56 岁（含）以上者共 33 人占 8.3%。

3. 您的家庭人均月收入

选择 300 元以下者共 16 人，占 4%；
选择 300~600 元者共 66 人，占 17.0%；
选择 601~1000 元者共 111 人，占 28.5%；
选择 1001~1500 元者共 88 人，占 22.2%；
选择 1501~2000 元者共 58 人，占 14.6%；
选择 2001~3000 元者共 21 人，占 5.3%；
没有选择 3000 元以上者；
另有 37 人对此问题不作回答，占 9.3%。

4. 您到西单商业区的目的

选择购物者共 279 人，占 70.3%；
选择随便看看者共 95 人，占 23.9%；
选择路过者共 14 人，占 3.5%；
选择其他者共 9 人，占 2.3%。

5. 您通常喜欢在哪类店铺购物（可选多项）

选择百货店者共 125 人，占 31.5%；
选择超级市场者共 186 人，占 46.9%；
选择专业店者共 60 人，占 15.1%；
选择小商品批发市场者共 42 人，占 10.6%；
选择品牌专卖店者共 73 人，占 18.4%；
选择无所谓者共 32 人，占 8.1%。

6. 您认为从整体上看，西单商业区商品的价格：

选择比较合理，符合自己的愿望者共 161 人，占 40.6%；
选择价格偏高，但可以承受者共 203 人，占 51.1%；
选择价格太高，太奢华者共 32 人，占 8.1%。

7. 在下列商业服务业类型中，您认为哪些比较有发展前途（可选多项）

选择中式饭馆者共 131 人，占 33%；
选择西式饭馆者共 51 人，占 12.8%；

选择其他亚洲国家（如日、韩等国家）菜式饭馆者共 23 人，占 5.8%；

选择快餐店者共 186 人，占 46.9%；

选择大排档者共 55 人，占 13.9%；

选择酒吧/酒廊者共 27 人，占 6.8%；

选择美食城者共 70 人，占 17.6%；

选择冷热饮厅/茶室者共 78 人，占 19.6%；

选择宾馆者共 7 人，占 1.8%；

选择卡拉 OK 者共 16 人，占 4%；

选择舞厅/ DISCO 者共 27 人，占 6.8%；

选择娱乐城者共 57 人，占 14.4%；

选择桑拿浴室者共 14 人，占 3.5%；

选择夜总会者共 19 人，占 4.8%；

选择俱乐部者共 30 人，占 7.6%；

选择影剧院者共 27 人，占 6.8%；

选择保龄球馆者共 49 人，占 12.3%；

选择健身场所者共 84 人，占 21.2%；

选择集邮市场者共 27 人，占 6.8%；

选择其他者共 5 人，占 1.3%。

8. 如果您是北京人（在收到的有效问卷中，共有 307 名北京人。以下比例的计算是指所选各项人数占北京人的比例）

（1）您经常到西单商业区购物吗？

选择经常来者共 133 人，占 43.3%；

选择平均每月来两次以上者共 64 人，占 20.8%；

选择平均每月来一次左右者共 50 人，占 16.3%；

选择不经常来者共 53 人，占 17.3%。

（2）您到西单乘用的交通工具是：

选择公共电汽车者共 121 人，占 39.4%；

选择小公共汽车者共 45 人，占 14.7%；
选择地铁者共 48 人，占 15.6%；
选择轿车或私家车者共 36 人，占 11.7%；
选择自行车或小三轮车者共 69 人，占 22.5%；
选择摩托车者共 4 人，占 1.3%；
选择步行者共 22 人，占 7.2%。

(3) 您到西单商业区购物是因为（可选多项）：

选择距离近者共 72 人，占 23.5%；
选择价格低者共 12 人，占 3.9%；
选择商品质量好者共 125 人，占 40.7%；
选择购物环境好者共 108 人，占 35.2%；
选择服务好，信誉可靠者共 91 人，占 29.6%；
选择商品种类全，便于选择者共 91 人，占 29.6%；
选择交通方便者共 48 人，占 15.6%；
选择停车方便者共 11 人，占 3.6%；
选择个人习惯者共 15 人，占 4.9%；
选择其他者共 3 人，占 1%。

(4) 您一般什么时候到西单商业区来购物（可选多项）：

选择要买东西就来者共 98 人，占 31.9%；
选择买大件或价值高的商品时者共 44 人，占 14.3%；
选择上下班路过时者共 20 人，占 6.5%；
选择周末者共 71 人，占 23.1%；
选择节日休息时者共 96 人，占 31.3%；
选择不一定者共 44 人，占 14.3%；
选择其他者共 9 人，占 2.9%。

(5) 作为一个大型商业区，您认为西单商业区的主要不足之处是（可选多项）：

选择大型综合百货店重复者共 59 人，占 19.2%；

选择专业精品店少者共 46 人，占 15%；
选择食品副食为主的超市少者共 54 人，占 17.6%；
选择特色餐馆少者共 51 人，占 16.6%；
选择休息场所少者共 122 人，占 39.7%；
选择娱乐场所少者共 48 人，占 15.6%；
选择体育健身场所少者共 46 人，占 15%；
选择停车场少者共 36 人，占 11.7%；
选择服务性店铺少者共 18 人，占 5.9%；
选择经营定位不明，无特色者共 17 人，占 5.5%；
选择其他者共 5 人，占 1.6%。

(6) 您认为西单商业区的交通状况是否令人满意：

选择满意者共 29 人，占 9.4%；
选择比较满意者共 111 人，占 36.2%；
选择不满意者共 167 人，占 54.4%。

对交通状况不满意的原因：

①由于堵车情况严重者 126 人，占 167 人的 75.4%；
②由于公共汽车太挤者 54 人，占 32.3%；
③由于轿车无处停放者 35 人，占 21%；
④由于秩序太乱者 64 人，占 38.3%。

(7) 作为大型商业区，您认为西单商业区与改造后的王府井地区相比，从整体上看哪个更好：

选择王府井更好者共 69 人，占 22.5%；
选择西单更好者共 86 人，占 28%；
选择各有特色者共 145 人，占 47.2%；
选择说不清者共 11 人，占 3.6%。

9. 如果您家住外省市（在收到有效问卷中，共有 90 名外地人。以下各项比例计算是指占 90 名外地人的比例）

(1) 您经常来北京吗？

选择经常来者共 41 人，占 45.6%；

选择第一次来者共 21 人，占 23.3%；

选择不经常来者共 29 人，占 32.2%。

(2) 在您第一次来京前，您了解西单商业区吗？

选择了解者共 17 人，占 18.9%；

选择知道，但不很了解者共 59 人，占 65.6%；

选择不知道者共 14 人，占 15.4%。

(3) 您认为西单商业区能满足您购物、餐饮、娱乐、住宿、休闲等各方面的消费需求吗？

选择能者共 79 人，占 86.8%；

选择不能者共 12 人，占 13.2%（请说明在哪方面不能：主要是在餐饮、娱乐、休闲、证券投资等方面）。

(4) 谈谈您对西单商业区的整体印象，并简要说明原因：

选择好者共 35 人，占 38.9%；

选择一般者共 49 人，占 54.4%；

选择差者共 6 人，占 6.7%。

选择差的原因主要有：交通拥挤，秩序混乱，设施老化，卫生环境不好，整个商业区有一种灰色感，文化氛围不浓，商品价格偏高，个别营业员态度差等。

10. 假如您是投资者，您认为在西单商业区经营什么，市场最好，最赚钱

选择食品、副食者共 102 人，占 25.7%；

选择百货者共 96 人，占 24.2%；

选择服装者共 148 人，占 37.3%；

选择家用电器者共 69 人，占 17.4%；

选择针纺织品者共 22 人，占 5.5%；

选择文化用品者共 50 人，占 12.6%；

选择体育健身用品者共 41 人，占 10.3%；

选择医药保健品及医疗器材者共 31 人，占 7.8%；

选择儿童用品者共 52 人，占 13.1%；

选择精品家具者共 27 人，占 6.8%；

选择高科技产品（如电脑等）者共 66 人，占 16.6%；

选择汽车及配件者共 8 人，占 2%；

选择大型餐饮企业者共 38 人，占 10.0%；

选择大型文化娱乐场所者共 51 人，占 12.8%；

选择大型体育健身场所者共 41 人，占 10.3%；

选择豪华饭店者共 14 人，占 3.5%；

选择展览中心者共 43 人，占 10.8%；

选择其他者共 4 人，占 1%（主要是房地产、股票投资、公用事业等）。

11. 您对西单商业区的建设开发有什么好的建议

（1）建议最多的是西单商业区的交通治理问题，认为必须解决道路拥挤、人车矛盾、秩序混乱等问题，并具体提出了拓宽道路，建停车场，建立交桥，过街天桥、地下通道，设步行街和单行线等措施。

（2）部分消费者建议多建设一些休息、休闲、餐饮、健身、娱乐场所。

（3）建议对商业区的环境和市场秩序进行综合治理，包括绿地建设、街景建设、霓虹灯的统一规划设计；加强公安联防工作；打击偷窃、禁止乞讨；加大对“托儿”的打击力度；设老街道照片栏供人回忆等。

（4）其他的建议包括：面向工薪阶层，多些大众化商品，营造文化氛围，提高服务质量，增加服务性行业，多建副食超市，增加南方土特产品，适当增加高科技产品，取缔个体小商贩，举办时装表演，提高产品质量，加大宣传力度，增加公厕数量等。

[说明]（1）由于调查时间为假日（星期六），因此从顾客来

源上看，核心商圈（2 公里以内）的顾客可能要比平常日所占的比例少一些，从而顾客的购买习惯、购买意向、购买动机等各项所占的比例与平常日也会有所不同。

（2）在进行本次调查时，正值西单商业区为迎接 50 年国庆进行街景整治，部分地区正在紧张施工，从而大大影响了交通和市容，这也是造成顾客对当时西单商业区交通和秩序意见多的重要原因。

六、主要结论（略）

三、业态项目设计的内容

（一）项目背景分析

主要包括：分析项目在国际、国内的发展状况与市场前景，项目面临的真实的市场需求（需求强度、需求规模和构成），项目需要的投资底数，同类项目的经营者（竞争者）的多寡及其实力情况，同类项目在同一城市的空间分布与辐射范围，委托人运作项目的独到优势与面临的不利因素，项目运作中可以借助和利用的相关资源。通过分析，明确市场需求，说明项目上马或暂缓上马的理由，以及项目上马必须具备的条件，从而使委托人心中有数，科学决策。

（二）项目的运营模式

主要包括：项目是采取自己直接经营还是采取招商、招租办法。若采取直接经营，要考虑：相应的货源渠道是否已经具备，扩大和优化进货渠道需要的时间及相应的费用投入，相应的资金筹措方案与投资回报测算，采取哪些措施规避经营风险。若采取招商、招租办法，要考虑：招商、招租的条件设定和资格审查，如何避免此经营方式带来的委托人的经营管理水平的退化，要不要请商业管理公司介入招商招租和日后的项目、店铺的日常管理，如何杜绝这种经营模式销售假冒伪劣商品等等。

（三）项目的操作要点

主要包括：招商招租工作中商户的选择；具体经营方式的改进与创新；服务水平与服务延伸；如何承袭并完善传统商业销售中的好的做法；在经营内容、销售方式、店内环境布局及卖点设计上要注意哪些问题；贴近百姓的经营项目如何降低经营门槛、进货成本和运营费用以降低商品售价，增加对百姓的亲合力；相应的广告宣传应采取的方式和重点宣传的内容；如何吸引顾客参与商品经销过程（如电脑销售中的DIY）；经营策略与价格策略的设定与调整；如何将销售商品与展示其所代表的地缘文化结合起来；如何妥善解决项目经营中的淡旺季问题；如何形成和保持项目的独有特色；对特殊经营项目（如药品、医疗器械等）如何完善监督、杜绝疏漏；对经营中出现的突发事件如何进行防范和妥善处理；在多个竞争对手共存的情况下如何把自己的项目做成“亮点”；项目的功能设计、装修风格如何与项目的经营定位及项目所坐落的物理店铺相吻合；如何通过环境的营造、得体的宣传和亲情服务留住原有（具有特色和优势）的商户；等等。

（四）项目的经营规模

项目的经营规模可以用经营面积的数量表示，也可以用经营面积的幅度来表示。如数据资料充分、条件允许的话，还要说明或论证为什么要选这种经营规模（数量或幅度），再大一些或再小一些有什么不利（管理难度及风险增加、项目潜力未能充分释放等）。以下是某地区商业业态项目设计的实例。

示例

西单地区实现商业业态策划可选择的项目

一、恢复“西单菜市场”的字号

（一）背景分析：“西单菜市场”是许多北京人不变的情结。

恢复“西单菜市场”这一在北京人心中享有盛誉的字号，是一件功在当代的事情，也可进一步明确西单龙头地区“错位经营”的格局。根据对西单地区消费者购买意向的调查，顾客普遍认为：西单地区的百货店多了，而与人们生活息息相关的以经销食品、副食为主的超级市场和菜市场不足。因而，恢复“西单菜市场”成为顺应民意的项目选择。

（二）操作要点：一是处理好继承和创新的关系。必须从经营理念到经营内容、销售方式、环境布局等诸多方面有所创新。要使 50 岁以上的人到此还能找到当年的痕迹；要使 35 岁甚至 30 岁以下的人到此感到亲近和不落伍。二是在原来经营大类调整不大的情况下，继续保持和发扬原西单菜市场经营品种齐全、多方位满足顾客日常生活需要的特点，并引入超市的经营方式和结算手段。三是尤其要重点做好蔬菜、果品的货源保证工作，努力增加品种，降低损耗和变质及由此而增加的成本，实现平价销售，服务周边地区居民的“菜篮子”。

（三）经营面积：8000~10000 平方米

二、开辟“电脑广场”或类似“百脑汇”的经营项目

（一）项目背景分析：从发展趋势看，进入新世纪，电脑与人们的生活联系日益紧密。目前，电脑从销售方式到经营形态都面临着彻底的“革命”。“中关村”尽管名气很大，几乎成为高科技的代名词，电脑销售又是其数量最大的经营内容，但中关村电脑销售却存在先天不足：一是“中药铺”式的小门小店，不便于顾客大范围地进行比较和选择，顾客也难于在一店配齐所有的“外设”及其他配件。二是中关村的专业电脑销售模式，使其阻碍了与最大的购物群体的充分沟通。当前和今后买电脑的很多是一些有经济实力但不具备电脑专业知识的顾客。他们到电脑销售点甚至不知该问些什么。而百货店的销售方式在电脑销售方面比中关村的专业销售模式有明显的优越性。正因为如此，在中关村

的电脑销售竞争硝烟四起、进入短兵相接时，远远的成就了并不被中关村看好的朝阳门外的“百脑汇”，其不足 8000 平方米的营业面积半年销售额达 1.68 亿元。

在西单龙头地区开辟类似“百脑汇”或“电脑广场”项目，一则西单地区具有“百货店式销售”的优势；二则从空间分布上将形成中关村、朝阳门外和西单的“三足鼎立”之势，也符合西单地区经营上减少重复的基本宗旨。当然，其他经营电脑的商店会因“电脑广场”落户西单，而在内部经营品种结构上进行适当调整和压缩，这是正常的。

（二）项目操作要点：一是要能招到合格的经营者（有经济实力，熟悉电脑销售渠道和市场）；二是在宣传侧重点上要强化西单的“电脑广场”将告别电脑销售的传统的“中药铺”式的销售模式，是对传统销售方式的一种挑战和“革命”；三是注意经营面积与效益的关系，防止“边际效益递减”。

（三）经营面积：8000 平方米，最多不超过 10000 平方米。

三、开辟“西单家电城”项目

（一）项目背景分析：目前城市家用电器普遍进入更新期，新款甚至全新门类家电用品正源源不断地向消费者涌来。同时，家用电器的经营越来越专业化，专业店依据其对市场的准确把握和多年来形成的进货渠道的优势，大批量、低价位进货，低加价率和低价格销售，赢得消费者的普遍认同，占领的市场份额越来越大。另一方面，部分商厦（如贵友大厦、新东安商场等）由于其家电经营越来越处于劣势，索性退出家电销售领域。顺应家电经营越来越专业化的趋势，在西单龙头地区开办专业家电城被商家看好，既可减少经营的重复，又提高对周边地区的辐射效应。

（二）操作要点：一是找到信誉良好、有实力有渠道的大的经销商是关键。可考虑找北京的国美电器公司——其经营规模和进货渠道、经营优势不仅顾客认同，家电零售额雄居北京榜首

(其连锁系统年营业额可达 60 亿元), 而且其刚刚成功地进军天津家电市场; 或者找北京的大中电器或我们西城区的“超音波”电器公司。二是在经营大类、细类及品种上应采取“以全取胜”的策略, 应包括黑色家电、白色家电及小家电。

(三) 经营面积: 8000~10000 平方米。

四、“万国商城”(或“万国博览会”)项目

(一) 项目背景分析: 自 1999 年以来, 我国加入世贸组织(WTO)的谈判进程明显加快。各种迹象表明: 中国有望在今后 1~2 年或更短时间内成为世贸组织的成员国。这对我国民族工业和流通产业既是严重的冲击和挑战, 又带来极好的机遇。从流通领域的零售商业看, 关税壁垒及行业保护将在未来几年内逐步降低和撤销, 外国商品将以更汹涌的态势进入国门。顺应这一趋势, 在西单龙头地区选某个新建楼座的商业设施开设“万国商城”(或“万国博览会”), 使其成为集外国产商品、特产的代理、销售, 短期交易及常年的陈列、展示为一体的场所, 真正做到买世界、卖世界, 使国人不出国门就能买到世界各国的特色商品。在北京乃至华北地区开此先河, 将引来国内顾客的踊跃购买及国内商家前来洽谈交易和了解相关信息, 而成为西单地区经营上的一大特色和亮点, 因而此项目在方向上是可行的。类似项目在上海已开始运作, 1999 年 10 月上海世界商贸城落成并启动, 经营面积达 28 万平方米, 外国商家入住踊跃。

(二) 项目操作要点: 一是对招商有特殊要求。要招到有良好外贸背景的经销商, 这是项目能启动和运作的前提; 二是“商城”内部的分区应以地区(亚洲、拉丁美洲、欧洲等)和国别及商品类别来划分, 如土耳其的工艺品及土特产品, 新加坡的电子产品, 韩国的丝绸, 波斯地毯等, 切忌按品牌分类, 也不要经营鞋、服装、化妆品、箱包及家用电器等人们熟悉的品牌商品(这些商品在北京大商场比比皆是, 毫无特色可言); 三是在引进外

国商品的同时，引进其所蕴涵的独特文化，将销售商品与展示异域文化结合起来；四是以零售及代理为主，兼营批发并兼具长期展示的功能。与前些年外国人买国货到“秀水街”相对应，营造国人买洋货到西单的氛围。

（三）经营面积：10000~12000 平方米。

五、“银发用品”营销服务中心项目

（一）项目背景分析：随着人们生活水平的提高、现代医学手段的进步，国人的平均寿命普遍延长，从而形成其中庞大的“银发”消费群体。资料表明，我国及北京市均已进入老龄化社会。截至 1999 年 10 月 1 日，我国 60 岁以上老年人口达 1.26 亿之多，超过占人口总数 10% 的国际标准，且以年均 3% 的速度绝对递增；北京市 60 岁以上的老人更是高达 188 万之众，占全市总人口比率约 16.4%，特别是其中高龄老人的比例迅速上升。另据资料预计，到 2050 年我国老龄人口占总人口比例将增至 26.84%，绝对数量可达到现在美国和日本全部人口的总和。

进一步分析表明：老年群体中，约有 15% 是从高级研究人员、高级工程技术人员、高级领导干部、企业高级管理人员、著名文艺工作者、高级医务工作者及专家、企业家、银行家等岗位上退下来的，有极强的可用于消费的经济实力及较强的消费意愿。此外，城市中从一般岗位上退下来的老同志对健康、对保健食品、用品等也有自己特殊的需求。

相对如此庞大的银发市场，银发用品的开发与经营却严重滞后，银发服务需求因而远远得不到满足。北京作为一个拥有 1100 万人口的特大城市，竟没有一个专门经营老年用品和提供相关服务的够规模的商场！不仅老年人抱怨，中青年顾客也为不能给老人买到合适的用品以表“仁子之心”而颇有微词。

研究表明：老年人的需求主要有：保健食品、营养食品、易嚼易消化食品、保健用品、保健器械、护理用品、医疗用品等；

老年人对服装要求保暖、舒适、价格适中，并有独特的休闲、娱乐、文化需求，注重养生之道。上述种种需求或被厂家、商家忽略，或所提供的商品灰、黑、老、旧，价格昂贵且功能不适用，不能满足老年人的需求。因此，开办“银发用品”营销服务中心，为老年消费群体提供全方位的商品和服务，既可满足老年人的愿望，使其老有所乐，老有所消费，又可创造新的需求。国外对老年用品的研究和开发已经发展到为老年人研究、制作玩具，而且细分为消闲型玩具、嗜好型玩具、装饰型玩具和锻炼益智型玩具的水平，为我们提供了可借鉴的经验。

（二）操作要点：一是商品选择上要围绕老年人需求的方方面面，在商品类别上要全，除医药产品和医疗器械等其余均应包括；二是注重在延伸服务上做文章，出售商品与提供相关服务甚至上门服务相结合；三是努力降低进货成本和经营成本，实现所售商品价位适中，包装简单、实用，注重产品功能和使用方法的介绍；四是严把进货质量关，以优良品质的商品占领“银发市场”，减少直至杜绝产品质量对老年人造成的伤害事故；五是在经营场所中辟出一隅供老年人聚会、交流，使老年人在感情上对“营销服务中心”有极强的认同感和归属感。

（三）经营面积：4000~5000平方米。

六、婚庆用品营销服务中心

（一）项目背景分析：北京是一个有着近1100万人口的特大型城市，据统计全市每年结婚人数超过10万对，且随着人们生活水平的提高，对婚庆大事及相关用品的要求越来越高，越来越个性化，讲求品位和突出喜庆气氛与纪念意义。过去，西单曾有“结婚用品商店”，但店铺面积小，经营商品的类别与人们的需求差距较大，所以始终没有“火”起来。如今，西单地区已形成“婚纱摄影”的天下，各影楼争相媲美，成为北京婚纱摄影最集中和最吸引同类客流的地带。根据消费需求的关联性，可考虑在

西单龙头地区新建设施内运作“婚庆用品营销服务中心”项目。初步规划“中心”内经营商品的类别有：新婚穿戴、配饰，新房布置用品，婚庆礼仪用品及婚庆纪念品，各种摆设，蜜月旅行用品，“厨房革命”用品及生活用品等，不要大家用电器一类。如项目运作成功，应使北京每年新婚顾客中能有2.5万~3万对到此购物，并接待部分外地新婚顾客的购物。

(二) 操作要点：一是突出婚庆人生大事的喜庆气氛，集中选择与婚庆高度相关的用品，不要选弱相关甚至不相关的商品；二是注重商品销售和顾客购买过程中体贴的服务给顾客留下与婚庆同样美好的记忆，同时注意在经营中轻易不要采用打折的价格策略；三是注重经营与相关服务的延伸，如与旅行社联系为新人安排蜜月旅行，辟出若干场所为新人举办婚礼仪式，代客租婚庆用车等；四是注重婚庆后服务的延伸，如举办结婚五年、十年、银婚、金婚纪念仪式等。在提供商品和服务的同时注重品牌的营造。

(三) 经营面积：5000~7000平方米。

七、古玩、珠宝店项目

(一) 项目背景分析：珠宝经营，西城区原本具有优势，从空间分布和经营内容看，西单北大街中段原来就有珠宝一条街。根据西单地区继承和弘扬京味文化的定位，做好租金测算和招商工作，就可吸引原来珠宝一条街的商贩进入。古玩的经营，尽管北京的“古玩城”名气很大，但由于西单在空间上距“古玩城”较远，不会受太大的影响。

(二) 操作要点：一是抓住“京味文化”的主题，做足文章；二是在宣传上突出西单龙头地区现代与传统的有机结合；三是注重信誉，拒绝赝品。

(三) 经营面积：6000~8000平方米。

八、“儿童城”项目

(一) 项目背景分析：适应家长普遍的望子成龙的心理，在西单龙头地区（如高登大厦内）开辟“儿童城”项目，并参照国际上这类专业店成功的运作模式，考虑在北京地区的合理布局。目前王府井新东安市场南侧已开业专门的儿童商场。

结合这些背景考虑西单地区“儿童城”的项目，本规划认为：相对于许多儿童商店以产品销售为重点，西单“儿童城”应以孩子的成长和全面发展为重点考虑项目设置，包括儿童食品、服装、学习用品、玩具（特别是益智性玩具）、儿童图书、画册、快餐、感觉统合训练中心、电脑教室、专业性培训（电子琴、小提琴、围棋、书法、绘画、声乐等）基地、航模俱乐部、科学启蒙乐园、游乐场。如适合4~6岁儿童锻炼其手眼动作协调的“微型台球”项目；适应7~9岁儿童启发其兴趣的“暂留视觉”项目、适应10~12岁孩子玩的“声、光、电效应”项目等，还可设置“爸爸、妈妈玩过的游戏”（抖空竹、推铁环、抽汉奸、跳房子等）。

此外，还应设“儿童心理咨询站”。根据统计资料，我国城市儿童中约有18%的孩子存在各种程度不同的心理障碍（自闭、孤独、暴戾等），“问题儿童”（偏执、多动、自我意识过重、挫折承受力低等）的比例还要大些。开办儿童心理咨询站，不仅有这方面的需求，有助于儿童的心理健康和道德、意志、品质的培养，而且本身比在儿童医院设立的心理咨询站的负面效应要少，更易于被家长和儿童本人接受，使孩子在愉悦的环境氛围中，心理缺陷逐步得到矫正。

“儿童城”项目要全、要精，在北京其他商场没有。如果讲动物园、百鸟园反映儿童与自然的关系，那么“儿童城”应体现儿童与文化的关系及儿童未来的成长和发展，要区别于动物园、少年宫和科技馆。

(二) 具体操作要点：儿童城项目在节假日和寒暑假都不会有问题。关键是解决平日“淡季”的维持问题。要主动出击，与西城区内外的中小学联系，把学校素质教育的许多内容放在儿童城来完成。这部分时间不以赢利为目的，少赢利多服务，改变资源闲置的状况，并学习和借鉴上海“宝大祥”改造成儿童用品商店的经验。

(三) 经营面积：8000~12000 平方米为宜。

九、“康体城”项目

(一) 项目背景分析：随着城市消费者的生活超过基本点，健康问题越来越受到人们的普遍关注。特别是有关方面的调查表明，北京人真正处于健康状态的不足 20%，有 64% 的人处于介于健康与疾病之间的“亚健康”状态，需要通过锻炼和调理达到健康状态。而现代社会快节奏和高度竞争，健康的身体成为人们一切学习、工作、交往和发展个性的基础。康体城项目只要定位准确，价位适中，就会有大的市场。

(二) 项目操作要点：一是精心策划项目，与前一段时间一哄而起的保龄球等有所区别，形成特色；二是要有一定规模，融健身项目、休闲项目、健康知识普及、心理咨询服务、体育用品及健身器材销售等为一体；三是要有营销观念，将康体当做一项产业来运作，尝试会员制、俱乐部制等运作方式，探索健康与旅游“结对子”，使参与此一地、一店的健身项目与参加北京及外地的健身活动及联谊相衔接，把店内健身器材的销售与奖励（免费）健康项目的游玩相衔接；四是拓宽服务领域，如出售体育健身类书刊，出售重要赛事门票，并代售机票、车船票等。

(三) 经营面积：以 8000~12000 平方米为宜。

十、“快餐中心”项目

(一) 项目背景分析：对西单地区的现场考察表明，这一地区的快餐消费的潜力极大。特别是节假日，由于逛西单的人多，

加上人们购物习惯的改变，逛街的滞留时间长，其间必须就餐。而目前西单地区大众化的快餐远不能满足需要。现有的如“狗不理包子”等经营面积小、品种少，人们就餐需等待（初步测算其经营面积扩大5~10倍仍不会被冷落）。需要建立大型、标准化、大众化快餐中心，引进若干有信誉、特色鲜明、又切合消费者口味的快餐经营者（如狗不理包子、全聚德烤鸭快餐、香妃烤鸡快餐等）。目前西单地区一些大商场一层沿街开窗经营的烧烤，虽然生意红火，但污染环境，影响公众利益和大街的整体形象，需要整改。一些大商场利用营业顶层开设的各种快餐，虽然品种、风味俱全，但就餐环境、服务水准参差不齐，有的室内环境污染较重。建立“快餐中心”既是顺应消费者的就餐需求，又可改进目前分散操作的种种弊端。

（二）项目操作要点：一是价位适合工薪阶层。为此，进驻的经营者除进行一些标志性的装修外，一般不宜作大投入的二次装修。二是强调标准化，适应人们生活的快节奏，大量供应和销售，体现快餐特点。用标准化车间制作的方式大量供给，门市或销售现场稍作加工后出售。三是品种搭配实现“有限丰富”。仍举“狗不理包子”之例，目前一个系列两个品种，起码应增至3~4个系列10余个品种。这样，集中几家大的快餐经营者，组成快餐中心，还可以学习上海等地的经验，选准项目搞更大规模的快餐。

（三）经营面积：6000~7000平方米。

十一、“影楼中心”项目

（一）项目背景分析：由于客流的原因，目前西单地区成为全市最集中的婚纱影楼经营地。有巴黎婚纱摄影、薇薇新娘、真爱等，都在临街的临时建筑内，成为西单的一大“特色”，之所以如此“扎堆儿”，是由于在此经营生意好。而根据西单地区的建设规划，所有项目建成之日便是这些临时建筑拆除之时。要保

住这一经营特色，留住这些经营者就成为关键。因此，在某个楼座内辟出两层（或部分面积），将这些“婚纱摄影”请进来，办成真正的“影楼中心”，将迎合商家和消费者的需要。

（二）操作要点：在于降低“门槛租金”，将经营者成功地引进“楼”。当发展商不能进一步降低“门槛租金”时，政府可考虑为保证这一特色而给予适当补贴（海淀区1999年为了将占路和临时建筑内的科贸门市拆除，引其进厅、进楼，从财政中拿出1000万元予以补贴，以降低经营者的负担，保持高科技企业对海淀区经济增长的贡献率，西城区可以借鉴）。但补贴的额度、被补贴的经营者数量及如何补贴，应由大街管委会办公室拿意见或“大街商会”拿意见，“大街办”拍板。

（三）经营面积：3000～5000平方米。

十二、金长安医药大厦项目

（一）项目背景分析：随着人们生活水平的提高、全社会对健康的关注，以及继上海之后北京成为又一座“人口老龄化城市”，人们对医药的需求与日俱增。加上医院管理体制的改革，三甲（专科或综合）医院负责全市（及外地）的大病或疑难杂症的治疗，二甲或以下级别的医院负责社区医疗、体检和保健，其余更多地由医药商店承担（当然现在对OTC和处方药品又有新的管理规定）的格局已初步形成。医药商店不仅成为人们生活的必须，而且在未来的专科（综合）医院、社区医院及药店的格局中，会占有越来越大的比例。

西城区历来在医药经营销售方面具有优势，有多年形成的供货渠道，有很高的商业信誉，有经国家药品管理部门批准的很高级别的经营内容（如白塔寺药店）。整合上述优势，巧用有利背景，在西单西南角建近2万平方米的“金长安医药大厦”，对比北京城内遍布的1240余家医药商店这是一个“大手笔”，在背景和方向上是可行的。关键点是选哪些具体内容和项目来充满这全

北京目前最大的医药大厦。

(二) 项目操作要点：综合各方面考虑，一是应进一步拓宽进货渠道，在经营类别上考虑商圈（服务圈）要尽可能大，不仅满足基本商圈（服务圈）和外围商圈（服务圈），而且重点满足边缘商圈（服务圈）和异地商圈（服务圈）。二是既要经营品种和项目全又要服务过硬，经营具有特色。在服务对象群体的层面上要宽，既包括个人，也包括为基层卫生诊所、社区医院配套医疗设备。三是在经营方式上以零售为主，覆盖药品和医疗器械及设备的范围要广，形成药品和器械设备的“大全”，体现“以全制胜”的策略；同时经营医疗器械、保健器械的批发及国家政策允许的部分药品的批发；开办医药交易市场等。并配以坐堂医生及有关部门允许在店内设立的检查、测试及治疗项目。四是要严格各类、各种级别的药品和器械的管理，并借鉴、学习一些经营成功药店的优势和经验，不断探索医药行业的“营销创新”，全方位地服务于地方医疗事业的发展，及顾客对健康和解除疾病缠绕的需求。

(三) 经营面积：14000～18000 平方米。

十三、“太平洋百货”及设于其中的“店中店”项目

(一) 项目背景分析：“太平洋百货”是台湾商人经营的，从其发展历程看，经营百货零售已有相当的成功经验，并在大陆的上海先期开设“太平洋百货”。此次其决策者在考察北京的零售业及西单地区的客流情况之后，选点“西西工程”5号地决策投资复制“太平洋百货”，并且将3.5万平方米的商业面积按其在亚洲及世界各地“太平洋百货”舰队的“旗舰”来建设，可见西单龙头地区商业价值的魅力和台商的投入规模。

(二) 经营操作要点：可在其以往成功运作的基础上除主要经营台湾产及港澳产商品外，在项目经营定位上要明确主要是以女性用品为其特色。并根据西单地区的客流及原有商家的特点，

适当考虑将这一地区的某些品牌专卖店纳入其经营体系中，形成“店中店”。即使西单地区现有的专卖店没有进入“太平洋百货”，政府有关部门也应设法将其引入其他楼座中的商业面积内，形成“专卖店中心”。

之所以如此，是因为目前西单地区以经营服装、箱包为主的专卖店不仅仍有相当市场，而且与“中友”、“西单赛特”形成一种互补，共同构成对外界的吸引力和辐射效应，是聚集“人气”所不可少的。但这些专卖店大都在临时建筑内，随着规划的实施肯定要动迁。是迁走还是迁入本地区的某个楼座内，这对西单的影响是不同的，三两家时还不明显，如 30~40 家联动，则影响是很大的。用“店中店”或“专卖店中心”的形式将这些专卖店安置在某个楼座内，有助于“商势”的巩固。

同时，在操作上要汲取北京“银街”（又称“专卖店一条街”）的教训，做到：一是设法努力降低租金成本，这是能否将这些专卖店留住和引其“进厅”的关键；二是专卖店的经营者要自觉放弃“高价位经营”思想，在完善和规范服务上下功夫；三是绝对禁止出现“银街”上屡屡发生过的专卖店对顾客搜身、搜包及殴打顾客等恶性事件。发挥品牌商品的质量优势，在经营特色上力争有所创新。

（三）经营面积：3.5 万平方米。

十四、电讯产品营销中心

（一）项目背景分析：新世纪之初，信息社会使人们之间的沟通及对通讯的要求越来越强烈。正因为如此，北京近年来涌现出不少的电讯产品专业店，大多小而分散。考虑上述背景，利用西单电话局的已有影响和优势，开设专门经营电话机、寻呼机、手机及相应配件、消耗材料的营业大厅，可形成西单地区的又一经营特色。

（二）项目操作要点：一是邀那些信誉优良的经销商直接进

场经营销售，使多家经销商在一起，便于消费者的比较。二是经营的品种要丰富、多样化、系列化。如电话机的经营要适应人们住房条件改善、居室装修特色和顾客追求表现个性的时尚，形成多个系列供顾客选择。三是鉴于目前手机市场有不规则的价格竞争，有“水货”，有旧“芯”换新壳的冒牌货，有将原装电池拆下换上劣质电池甚至烧坏手机的情况，管理部门要严把质量关，建立有效的监督机制和必要的惩处机制，维护西单地区的声誉，使电讯产品的经营销售由过去的一两家信誉好变为整个地区的信誉好，力争西单的电讯产品销售成为本地区商业销售的“亮点”，也成为同类产品中全北京销售的“亮点”。四是采取必要措施整顿经营场所的外部环境。北京西直门地区销售手机有优势，有好的经销商。但不少北京人买手机从不到西直门，原因在于其外部环境太差，还没进营业厅就几次被人拦住（问要不要手机；卖不卖手机），甚至被蒙骗、遭抢劫。西单地区的外部经营环境好于西直门，但仍要着力抓好环境和秩序的整治。

（三）经营面积上注意不要过大，有 2000～3000 平方米即可。

十五、综合会展中心项目

（一）项目背景分析：北京作为中国的首都，又是面向世界的开放型大都市，未来与国际社会的交往会越来越频繁。会议接待和展览业正被视为一项有前途的新型产业。有统计表明：北京的展览业进入 20 世纪 90 年代，连续 7 年以每年 20% 的强劲增长势头而受到国际社会的瞩目，加上中国市场的特殊吸引力，许多国际上有影响的展览会都愿意在中国特别是北京举办。如北京的国际展览中心每年安排展会超过 60 个，平均不到一周一个，仍不能满足要求。北京的展览业在全球排在 4～5 位，个别指标居世界第二，仅次于德国的汉诺威。21 世纪初北京将成为亚洲的展览中心。而北京国际会议中心作为接待国际会议、满足人们

交流需求的场所，自 1994 年以来每年接待国际会议的数量均以 20% 以上的速度递增，仍不能满足需求。

从北京市大型展览中心的分布情况看，西、北部有北京展览馆及民族文化宫，东北部有国际展览中心，及专业的房地产展示中心（建亚房地产展览中心），东部有国贸中心的展厅，从北京市会议场所的分布看，有亚运村的北京国际会议中心，及京城西部的中国科学会堂，亦不能适应信息时代和高度对交流的要求。从功能看，国际会议中心“会强展弱”，国际展览中心、民族宫、北京展览馆均是“能展不能会”，科学会堂“能会不能展”。西单地区的优势在于地处北京中心城区，聚集众多政府机关；举办会展中心，既可对外展示、宣传西城区的风貌和形象，提高西单商业街的知名度，又能为较多的商业预留面积找到出路。

（二）具体操作要点：一是项目一经确定，设计上要有挑空大厅，并预留足够的车位，解决好车流、人流的聚散；二是功能设计上应以会为主、会展并重，展览场所可适当借助民族文化宫；三是根据所设计的接待国际、国内会议的比例，考虑是否装备同声传译设备；四是构筑会议、展览与西单地区商业销售的连带关系，用会议和展览吸引更多的客流，助长“人气”，带动销售。

（三）在面积上可考虑安排 2 万～3 万平方米。

十六、民族产品营销中心项目

（一）项目背景分析：目前西单地区的“民族大世界”作为小商品市场，经过几年的建设与发展，已具相当规模，由于各个建筑物之间连通形成“回路”，故其客流量大，商品销售火爆。但其处于临时建筑中，规划期内迟早要拆迁。其物业产权单位为国家民委。据了解，目前“民族大厦”的设计已经完成，只是由于资金问题及规划区内有古树保护问题而使项目迟迟没有启动。从整个西单北大街东侧的发展看，规划期内项目肯定要运作。

（二）项目操作要点：一是利用“民族大厦”的商业面积，真正定位于经营民族产品，精选 56 个民族的典型或代表产品，并开辟一些典型、有影响的民族餐饮和民俗活动场所，将成为西单地区的又一特色。二是在内部设计和面积分配上，各民族的产品比例不一定是均等的，应以主要民族的有影响产品为重点。三是充分利用其主管部门联系全国 56 个民族的优势，变目前名义上为“民族大世界”而实际没有任何民族产品和民族风味可言的小商品市场为真正意义上的、集合各个民族精品的“民族产品营销中心”。

（三）经营面积：以 1.6 万~2.4 万平方米为宜。

第四章 商业店铺策划

商业店铺策划是商业策划中一项十分具体的内容。它包括商业店铺的选址、商业店铺的规模、商业店铺的经营、商业店铺的环境以及商业店铺宣传和公关危机等方面的策划。这诸多方面的策划，既要求用相关的理论（如市场细分理论、商圈理论、单店面积极限理论等）作指导，又要有很强的实战操作性，能最大限度地发挥委托人（商家）的经营专长；既要注意形象，又要注重业绩，并深入地观察和剖析近年来在商战中落马（倒闭）的商家的失败的深刻教训，引以为戒，避免重蹈这类商家的覆辙。通过策划人的心智凝聚和商家的锐意进取、探索，建树更多的能经得起时间考验的、具备真正实力和素质的优秀商业店铺。

第一节 商业店铺选址策划

商业店铺选址就是为商业经营的项目和商家选择合适的落脚点。商业店铺选址对商家有着异乎寻常的重要。选址成功，商业店铺的经营就成功了一半，剩下的就是如何出奇招，及管理上如何上水平、避免失控、杜绝疏漏的问题。正是基于这一点，在商业上一直有“三步一市”的说法，即店铺选址上哪怕是只差几步的距离，客流量和经营业绩就会有很大的差异。由于商业店铺所涵盖的种类很多，不同类型的店铺对选址有不同的具体要求，但又有些共同的、规律性的东西可循。所有这些，都需要策划人既掌握一般又了解特殊，并最大限度地发挥创造性，帮助委托人选好店址，构筑经营上的先天优势。

一、店铺选址应重点考虑的因素

选址是商业店铺生命力和增长潜力的首要环节。一座店铺如果是新设立或刚刚出现，则决定其生命力和增长潜力的首要因素即是店铺选址。选址不好往往导致该店铺先天不足，只能后天弥补，有的甚至无法弥补。

店铺选址需考虑一系列因素。这些因素不仅决定着店铺的投资费用和准备周期，而且关系着店铺的运营成本和销售上是否有优势。因此，在选址环节上切忌草率行事及由此造成的失误。要广泛收集信息，重点进行比较，精心测算，实现在局部区域上的合理布局，并在经营面积及场地上适当留出发展余地。

具体讲，店铺选址的因素如下：

（一）选址所在地的规划情况

主要考虑三个方面：一是店铺物理特征（面积、层高等）、经营规模与选址所在地的规划（容积率、建筑限高等）应协调而不是冲突；二是店铺经营项目的特征与选址所在地规划的功能分区要求相符而不能相背；三是店铺经营的长期性与规划的时限相符，选择已完成规划的成熟区域作为店址，避免店铺刚刚开业并赢得声誉就不得不搬迁的情况。

（二）物业的租金水平（指租用物业）

物业的租金水平直接决定着商业店铺的运营成本，它不仅会在一定程度上影响着店铺的损益情况，而且也会因这种损益和风险而影响部分类型商业店铺的进驻。当然，不同类型店铺对租金价格的承受能力也有所不同，如经营黄金、珠宝首饰品的店铺，药店、手机及通讯用品的店铺，对租金的承受能力强一些，而薄利经营的店铺如便利店、小型超市及一些负担较重的老字号等，对租金的承受能力就低。策划人应根据具体策划的项目与所选地段的租金水准进行对应的比较，并考虑商业店铺周边的“商气”、客流和购买力等因素，进行综合分析，帮助商家决定取舍。

（三）选址所在地的居民聚居程度和购买力水平及购买习惯

居民的聚居程度和购买力水平决定店铺核心商圈的市场容量，进而可以在相当程度上影响商家的经营规模；而顾客的购物习惯可以在很大程度上影响店铺的经营方式（是否开架售货，是否允许使用信用卡、消费卡等）。当然，上述数据的取得和基本状况的判断应建立在充分、可靠的市场调查基础之上。

（四）店铺的改建、改造及装修的工作量

这种改建、改造及装修的工作量决定店铺的前期财力投入。俗话说“土木之工，不可擅动”，不仅指其一旦启动，工程量往往很大，而且相应的花费也相当可观。一般地讲，从其他用途的建筑改建或改造成规范的商业店铺，总要做相应的地面工程、照明工程，货柜（岛柜）、货架的购置与布局，大型商业店铺还要有空调工程、电梯（客梯、货梯）工程、消防工程（烟感报警与自动喷淋系统）、计算机收银系统、店外停车场地的改造等。这些投入尽管是一次性的而不同于物业租金，但所需的数额往往是巨大的。策划人应在可行性研究报告或项目评估报告中，算清其投入的大致数额及产出的回报。

（五）选址所在地的“商气”

这种“商气”与店铺的经营业绩有很强的正相关关系。通常，“商气”旺的铺面其租金水准也高，“商气”不旺的铺面其租金水准也低。有的商家宁肯花较高的租金也要在旺铺地段租下铺面进行经营，看中的就是“商气”。这里，策划人要有不同于常人的眼光，不仅看到目前商业格局下的“商气”，而且能洞悉未来商业格局（甚至城市建设规划格局）下的“商气”（因为有些很具“商气”的商业街区，会在城市规划的大规模改造拆迁中逐渐消失，有些则“商气”明显下降），帮助商家选择“商气”看涨的地段作为店铺经营的坐落地，既在一定时间内巧妙地避开了较高租金，利于商家站住脚，又可为商家的业绩飙升奠定“先天

基础”。

（六）选址所在地的其他店铺的经营情况

选址所在地的其他店铺可能是未来的竞争对手，店铺的选址也一定要研究这些竞争对手，研究其经营的方方面面。根据研究的结果，或者放弃进入该地段、区域经营，或决意进入该区域、地段经营。若该区域已有若干商业店铺，而经营者又决定进入时，则本店必须在销售方式、经营品种范围、售价水平或宣传促销等环节上比其他店有差别优势，这样才能服务不同的顾客群体，避免过度竞争和恶性竞争。

此外，店铺选址所在地的交通情况（是否方便、是否靠近交通枢纽或地铁站）和停车场地，也是应予重视和考虑的因素。

二、选择永久性建筑作为店铺的经营场所，争创“百年老店”

“百年老店”是人们对商业店铺经营之道与内在素质的一种充满赞誉的称谓，能在商界经营历经百年（或几十年）沧桑而不倒，不能不说是店家的内在素质和对市场脉搏准确把握使然。特别是在商业店铺的平均寿命只有 6.5 年，“其兴也速，其衰也速”的背景下，“百年老店”更显弥足珍贵。而造就“百年老店”，除了经营上的砥砺和磨练之外，项目选址中选择永久性建筑作为经营场所，一经选定在未来十几年、几十年就不再变更就成为前提。

实践证明，经营场所的频繁变更，既不利于店铺的形象和商誉，也会直接影响已有的顾客群体从而影响销售业绩。而像北京这样正日益成为国际化大都市的城市中，特别是未来几年，城市规划改造的拆迁工程量是空前的，给店铺经营带来不可否认的负面影响。有些店铺不想易地经营也必须易地，这是城市规划的要求，是大局，只能服从。但在新的店铺易地选址中，策划人及商家必须明确，要选择规划成熟的永久性建筑作为店铺的经营场

所，真正做到一经选定在若干年内不再变更（需要变更和创新的是经营中的各种技巧和招术）。惟有如此，才能从物理形态上为打造“百年老店”奠定基础。

三、选择交通枢纽附近做经营场所，以扩大店铺的辐射范围

实践证明，店铺的经营业绩不仅受到周边地区居民聚居程度和购买力的影响，也受店铺的辐射范围的影响，辐射范围越大这种影响就越明显，因为辐射范围内的顾客哪怕只是其中的一部分能前来购物，哪怕只是间歇或偶尔前来购物，对商家销售业绩的提升都是有利的。而这种辐射范围又与交通通达性密切相关，特别是坐落在交通（地上交通、地下交通、城市轻轨始发站）枢纽附近地段的商业店铺，其经营辐射的范围往往可达几公里、十几公里甚至更远。并且，在交通枢纽附近地区，顾客换乘交通工具的频率高、客流量大，只要店铺经营者不出现大的失误或恶意欺诈顾客，是比较容易产生效益的。当然，选择这样的地段布点经营，租金成本肯定会高，在具体进入之前，商家还要进行租金及合作条件等多方面的商业洽谈，还需策划人根据租金、客流量、销售额测算等提出项目投资回报的评估，以科学地进行决策，有效地避开和防范经营风险。

四、选择“商气”正旺或看涨的成熟商业街区布点，以占领经营的“制高点”

商业店铺的选址不仅可以为商家的获利奠定“先天基础”，而且在一定程度上也是商家经营实力的体现。通常，把经营场所选在“商气”正旺或看涨的成熟商业街区内，租金水准要高于甚至远远高于其他地段，这不仅需要商家的胆识与魄力，还需要经营实力包括资金实力做后盾。而一旦选择这样的地段进行经营，如果商家的内在素质、管理水平较高，就可以结合优势地段获得相得益彰的效果，迅速占领经营上的“制高点”，在市场竞争中占据有利的位置，迅速提升业绩和知名度，形成一种良性循环。

当然，这种选择由于代价较大、门槛较高，对刚起步、经营实力和经验都十分有限的小商户和新商户是不适宜的，但对有规模和实力、有实战经验的商家来说，这种选择，这种对经营“制高点”的争夺就显得极为重要。

五、选择同类企业尚未进入的区域，以获得“先声夺人”的优势

商业街区的成熟是与城市的发展演变密不可分的。北京近十年商业空间分布格局的演变实践就证明了这一点。原来北京在城区内有三大市级商业中心、四大商场。20世纪90年代初有人提出北京商业布局的“对角线理论”，认为北京当时的商场特别是大型商场，在空间分布上基本上形成一条大致的“对角线”，其西南起自城乡贸易中心，东北截至燕莎友谊商城（其间分布着长安商场、西单商场、西单购物中心、王府井百货大楼、东安商场、隆福大厦等），新的商业店铺，尤其是大型店铺的选址不宜放在“对角线”附近，否则会导致恶性竞争。新的商业店铺，尤其是大型店铺最好应选在远离“对角线”的两极（即北京城内的西北和东南）及周边地带。这个理论被后来的实践证明是正确的，北京城东部的蓝岛大厦经改造后脱颖而出；而后来在京城西北崛起的双安商场，随着三环路的全线贯通，在开业不久就创下日营业额475万元的不俗业绩。于是北京商业空间的布局也以这两个商场的站住脚为转移，从“对角线”向“三环商圈”演变。

所以，选择同类企业尚未进入的区域经营，不仅容易立住脚，且易获得“先声夺人”的优势。而后来者如果不是实行错位经营，如果没有“秘密武器”，往往要付出加倍的努力，效果还不一定如愿。这方面可以举出许多实例。如蓝岛大厦经营成功，而附近的卡玛商业、海兰云天先后倒闭，只有附近的华普超市以仓储为主进行经营得以立住脚，后来该店索性把其他经营内容全面压缩，而成为完全的仓储超市，既避开了与蓝岛大厦的正面冲

突，又抢占先机，填补了该区域无大型超市、仓储商场的空白。这些成功或失败的案例应该讲给后来者进行商业店铺的选址提供了不少可以借鉴的地方。

而随着北京城市建设的快速发展、新建居民小区的成片出现（如北京回龙观文化居住区、天都苑经济适用房小区、望京新城等），这些区域中相应地还会有不少商业空白点，在其他企业、店铺尚未进入这些区域时，本企业完全可以“捷足先登”，抢先布点，这样容易被顾客认同，也有充分的时间培养忠诚顾客群体。

第二节 商业店铺规模策划

商业店铺的规模事关店铺的效益，规模过小或规模过大都会影响店铺的经济效益。因此，依据相关的理论和一系列的具体参数，确定商业店铺的合理规模，是商业店铺策划中一项不容回避的内容。

一、商业店铺规模的相关理论

（一）商圈理论

商圈的概念。商圈又称“商业圈”或“商势圈”。它是指商场或商业企业吸引顾客的区域范围。商圈对商家而言，是其业务活动辐射或波及的空间范围，在这个空间范围的商家可以组织起自己的商品和服务提供给有需求的顾客；对顾客而言，商圈则是他们系统地购买到商品和享受（接受）服务的空间距离。

商圈的构成。商圈通常由点、线、面、流四个要素构成。“点”即是指商圈的中心点，即商业店铺的所在地，这是商圈的核心或圆点。“线”通常是指区域间相互依存的联结路线，它通常由街道、道路交通体系（公交、地铁、城市轻轨等）构成和体现，这种联结的路线越通畅，区域间的联系和依存关系就越紧密。“面”是指商圈中心点即商业店铺对周边的吸引力范围，它

表明市场区域的广度。同时这种吸引力强度越大，相应地吸引力范围也会加大。“流”指商圈内客流量在时间和空间中的分布，如通常双休日的客流量要高于平常客流量，“黄金周”的客流量又高于双休日客流量；商业街区吸引的客流量要远高于单店吸引的客流量。上述四个要素的侧重点是不同的：“点”反映集中化的问题和集聚的程度；“线”则反映吸引性和相互依存性；“面”则反映区域性或地区性和同质性；“流”反映的是活动的态势和职能性。从实际工作而言，商圈是由店铺、消费者购买行为空间和销售活动空间三者构成。

在商业实践中，还有一些与商圈相关的概念：

市级商圈和区级商圈。市级商圈指全市范围内集中了相当多的大型、著名商业店铺（大店、名店），组成了对外辐射力较强的商圈。如过去北京的王府井、西单、大栅栏，现在还包括朝阳门外、建国门外、公主坟、四通桥、马甸、阜成门、亚运村等一批新商业店铺构成的商圈，其辐射半径4~6公里。区级商圈指地域性的商业中心，集中一家大型商业店铺或若干中型商业店铺，其辐射范围为1~3公里，如北京的地安门、新街口、三里河、和平街等。

核心商圈、外围商圈（次级商圈）、边缘商圈、异地商圈。核心商圈指对所在地域的顾客能吸引其55%~70%的比例到本商业店铺购物；外围商圈（次级商圈）可以吸引所在区域内15%~25%的顾客光顾和购物。边缘商圈吸引力较弱，主要是其间可能有其他商业店铺对客源构成实际“截流”，只有重叠顾客（不超过5%）偶尔前来购物。异地商圈指吸引另外的城市的顾客光顾和购物。一般地讲，核心商圈靠品种齐全尤其是确保必需，才能牢牢吸引区域内的顾客；外围商圈靠服务；边缘商圈靠经营特色吸引顾客；异地商圈则或凭借价格明显便宜或凭借经营特色上有独到之处吸引顾客；前者如河北的燕郊家具城吸引许多

北京顾客前去购买，后者如天津经营海鲜的餐饮店铺，每到时令季节会吸引北京成批的食客前去一饱口福（其关系见图 4—1）。

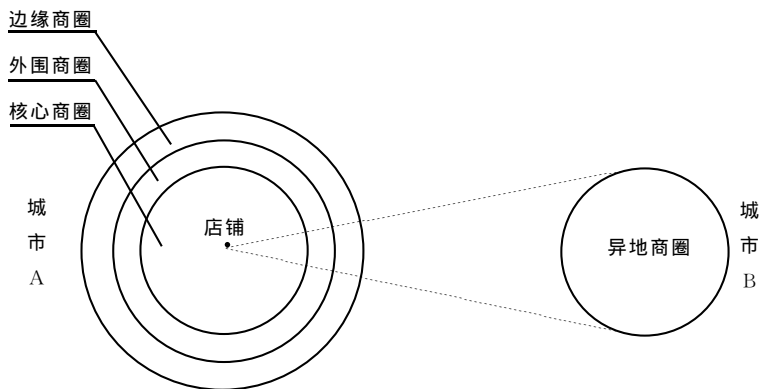


图 4—1 核心商圈、外围商圈（次级商圈）、边缘商圈、异地商圈关系示意图

商圈的几何形状。在多数情况下商圈的几何形状不一定是圆的，而更趋向椭圆形或近圆形，主要是由于街道、交通线路及路边的建筑格局及居民区的不规则分布的影响，使得商圈的几何形状或东西扁南北长，或东西长南北扁，所以对商圈的理解和应用不能僵化，要结合具体情况。

商圈与商业店铺规模。商圈范围大，表明其辐射区域的吸引力就大，在其他条件不变的情况下，相应地客流量就大，购买力就强，要求的店铺规模就应更大一些，以包容更多的商品大类和品种、规格，满足不同顾客的差异化的要求；反之，如果商圈小，其他条件不变，相应地要求店铺的经营规模就应小一些，经营大类有所收缩，保持品种全、方便挑选和服务周到的优势。

影响商圈设定的因素。主要有：人口数量与特征以及其发展趋势；购买潜力与已有企业的设置与经营状况；区域内经济发展

前景与产业多元化的程度；区域内交通、运输、服务、金融、信用、保险、物业等状况；劳动力市场条件；法律、工商行政管理因素；民情风俗以及吸引顾客所特有的公共和文化教育设施，如公园、剧院、博物馆、纪念场所、学校、科研机构等。

商圈又分批发商圈与零售商圈。其中零售商圈的内容主要包括：

商圈的限度。1929年，美国人威廉·雷利用三年时间，调查了美国150个以上的城市，终于在1931年提出了“零售引力法则”，又称“雷利法则”。他认为，“具有零售中心的两个城市，从位于它们中间的城市吸引的交易量与各自城市的人口成正比例，而与从中间城市到市场的距离成反比例的平方。”该法则主要地证实一个城市的人口越多，规模越大，商业越发达，对顾客的吸引力就越大。

雷利法则有两项假定：一是两城市同样接近公路，距离的衡量限于主要大道，不包括交叉的小路。二是两城市的零售能力相同。顾客之所以被吸引到人口较多的城市，乃是由于该城市商业设施好，商品品种多等因素的影响。

商圈的饱和度。商圈的饱和度决定是否要开办新的商业网点。通过商圈饱和度可以确定某一地区的商店是不足还是饱和。其中饱和指数计算公式如下：

$$IRS = C \times RE / RF$$

其中：C为某地区购买某类商品的潜在顾客人数；

RE为某地区每一顾客平均购买额；

RF为某地区经营同类商品的商店营业面积；

IRS为某地区某类商品零售饱和指数。^①

^① 参见《现代商学通论》，黄国雄、曹厚昌著，人民日报出版社1997年版，第317页。

（二）单店面积极限理论

商业店铺最佳效益模型：

规模与效益不是正比关系。一定规模产生一定效益，适度规模产生适度效益，最佳规模产生最佳效益，过度规模就会产生零效益或负效益。在其他条件不变的情况下，商业企业的效益与营业面积的关系有以下三种模型（见图 4—2）：

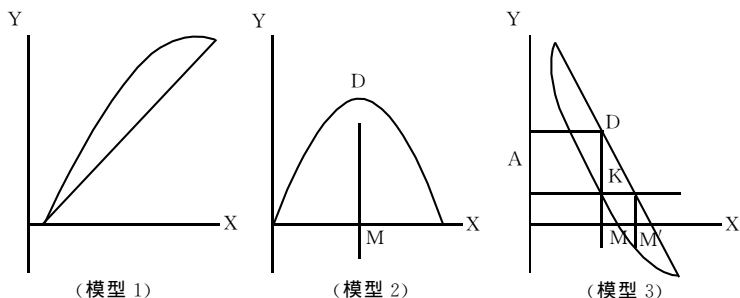


图 4—2 商业企业的效益与营业面积的关系模型

模型 1 中，X 为营业面积，Y 为销售额；

模型 2 中，X 为营业面积，Y 为利润额；

模型 3 中，X 为营业面积，Y 为单位面积销售额。

模型 1 表示了销售额与营业面积间的函数关系，即销售额会随着营业面积的增加而不断提高，但在超过一定面积以后，销售额的提高速度将慢于营业面积的增加速度。而且，随着营业面积的增加，这种速度间的差距有扩大的趋势。

用模型 1 每个点上的销售额除以营业面积，就可以得到单位面积销售额。模型 3 表现了单位面积销售额与营业面积之间的关系，即单位面积销售额随着营业面积的增加而逐渐减少。在模型 3 中，平等于 X 轴的直线 AK 线被称为成本线，低于成本线的单位面积销售额会给企业带来亏损；高于成本线的即带来赢利；成

本线与模型 3 相交于 K 点，K 点所对应的营业面积 M' ，被称为“临界营业面积”。当百货店的营业面积大于 M' 时，其单位面积销售额无法满足成本要求，会出现亏损；当营业面积小于 M' 时，其单位面积销售额大于成本要求，出现赢利；在 M' 这一点，企业既不亏损，也不赢利。当营业面积小于 M' 时，销售额被成本线分成两部分；成本线以上的部分被称为赢利销售额。

在利润一定的条件下，模型 2 表示的是营业面积与利润之间的关系，即随着营业面积不断增大，销售利润经历了一个由小到大，再由大到小直到负值的过程。从模型 2 可以看出，利润曲线存在着一个驻点 D，当营业面积 M 为一特定值时，其利润额最大。D 所对应的营业面积 M 称为“最佳效益面积”。

消费者购物疲劳度与商场规模的关系：

人保持某种状态的时间是有限的，时间过长必然产生疲劳，从而就会放弃某种活动。顾客在商店游览购物，同样存在着疲劳度，超过这个度，不仅使一部分设施空置，导致部分购物区无人光顾，而且会直接影响购物情绪，甚至产生“恐惧感”。根据测算，一般情况下儿童疲劳时间的极限为 40~60 分钟，成人为 90~150 分钟。按此推算：①顾客在商场（店）的时间一般不会超过两个半小时，超过这个时间就处于疲劳状态，终止购物；②普通人休闲步速为 30~40 米/分，顾客在店内浏览购物，步行距离一般不会超出 8000 米；③每平方米营业面积的顾客通过距离为 0.35~0.4 米，因此，顾客对商场营业面积的心理最大承受量为：150 分钟 $\times$ 40 米/分钟 $\div$ 0.35 米/平方米 $\approx$ 17143 平方米。而经测算，顾客对商场营业面积的最大生理承受极限一般在 2.2 万~2.3 万平方米，超过这一限度，顾客就会因“累”而不再继续浏览购物。

因此，单体商场面积一般以不超过 2.5 万～3 万平方米为宜。^①

（三）市场细分理论

市场细分理论是《市场营销》中的最基本的理论，它对于选定细分后的目标市场、测定市场容量，进而确定商业店铺的经营规模，以及围绕细分市场的需求情况展开经营策略提供了重要的依据。

市场细分的概念。市场细分又称市场分片或市场区隔化，它是按照消费需求和购买习惯的差异性，把整体市场细分成若干类似购买群体的子市场（分体市场）。通常，市场的细分是根据设定的参数（指标、依据）及消费者方面的情况来进行的，细分后的市场具有同质性（如家用电器市场、儿童食品市场、女性化妆品市场等）。

市场细分的要点。一是细分化的市场必须具有可衡量性。即细分市场不仅客观存在，而且其范围、容量可以清晰地测量出来，有确切的对象，有真实的需求。二是细分之后的子市场必须有可进入性。即商业店铺的各种促销活动能够延伸到细分市场，对细分后的目标市场的客户群体产生影响；有关的商品信息能通过广告媒体传递给目标顾客群；商品能经过营销渠道低成本地抵达细分市场（目标市场）。三是多数细分出来的子市场是有适当稳定的规模的，由此决定商业店铺的基本规模。四是细分之后的市场必须具有明显的差异性。如商业店铺的服务对象是男性还是女性，是城镇居民还是农村消费者，是高收入群体还是大众消费者，等等。

市场细分的目的。主要是帮助商业店铺确定和拓宽目标市

^① 参见《现代商学通论》，黄国雄、曹国昌著，人民日报出版社 1997 年版，第 236 页。

场。由于任何一个商业店铺资源的有限性和顾客消费需求的差异性，决定了其不可能满足所有顾客的所有消费需求，即使是世界上最大的购物中心（坐落在加拿大的埃德蒙顿，经营面积达 48 万平方米，既是商品销售中心，又是旅游观光和服务中心，日均接待顾客 40 万人次，人均花费 300 美元），也不能满足所有人的要求（如穷人的要求）。所以明智的商家，只需选择某几个细分后的市场作为目标市场（这种选择不是一成不变的，往往经过一段时间需要进行重新调整或选择），并着力进行目标市场的宽度和深度开发。

所谓目标市场的宽度，指经常光顾本店铺并购买本店铺经营商品的顾客群人数。人数越多目标市场的宽度就越宽。一般地讲，在一定限度内目标市场越宽越好。市场较宽，通常经营风险就易被分散而相对较低，能保证经营业绩比较稳定。而目标市场宽度越窄，往往会影响经营的业绩，经营风险也相对较大。

所谓目标市场深度，指目标市场内顾客购买本店铺商品的数量和频率。购买数量越多或频率越高，我们就称目标市场的深度越深。在一般情况下，目标市场的深度同样是越深越好，它直接带来店铺经营业绩的扩大。

目标市场宽度和深度的开发。先看目标市场宽度的开发：一是广告宣传，影响一切可能的潜在用户；二是在某个时段，采取一系列促销酬宾措施，让更多的顾客享受本店铺的经营或服务；三是在店铺的信誉得到顾客认同的情况下，进行内部经营结构的调整，吸引更多的顾客从潜在用户成为现实用户。再看目标市场的深度开发：一是实行会员制或俱乐部制，制作和发放会员卡，对持卡会员实行折扣或优惠；二是发放累计购物凭证，购物满多少分（或多少元）给予以后的消费以折扣或优惠，以巩固这部分客源。

细分市场与店铺规模。一般地讲，细分之后市场容量较大

(目标市场的宽度和深度比较理想),相应地店铺的经营规模可以大一些,在店铺规模较大不能满足需求时,可考虑在半径 $\times$ 公里(或 $\times\times$ 公里)以外另设分店或连锁店,以满足需求并占领更大的市场份额。反之,经过细分之后的市场容量经测定比较有限,相应地店铺的经营规模就应适当而不可过大,否则难免会遇到效益递减甚至亏损。

二、商业店铺规模确定的主要依据和步骤

(一) 商业店铺规模确定的主要依据

店铺所在的地理位置。包括是在城市核心地段,还是在城市边缘地段(城乡结合部);是坐落在成熟的商业区,还是坐落在新开发的商业区;是单店形态还是在店铺群中;是坐落在主要商业区还是坐落在次商业区(客流和购买力弱一些,但租金价格会降低很多,是仓储超市这类店铺的理想选址);店铺周边的地上有多少条公交线路通过或穿过店铺所在地,地下交通的情况;附近有没有大型、超大型甚至若干个居民小区;店铺的坐落朝向是否临街(是一面临街还是两面临街,通常两面临街的店铺最为理想,而三面临街的“半岛型”或四面临街的“孤岛型”商业店铺反而会由于周边道路的阻隔或停车的不便影响客流);不临街的商业店铺正面是否无大型建筑的遮挡,可以为乘车或路过的行人远远窥见;不临街又被大型建筑遮挡,处在建筑群之中的商业店铺,周边是否有足够数量和足够宽度的通道将客流引入,等等。

示例

厦门建行宿舍底层裙楼不宜办大型超市的例子

该建筑物处在厦门市岛内的次商业区内,建筑物四面不临街,西侧被大型建筑物所遮挡,通道也不宽;南侧距马路约120米,但被围挡,以后将有一大型建筑项目启动;东侧是成排低矮建筑群,

无放射性通道连通主干道；北侧是成片的高层建筑，是厦门市一些大单位的职工宿舍（约近 20 栋，高度为 14~28 层）。店铺可用作经营的主要是两个联体楼座下的三层裙楼，总面积为 8000~9000 平方米。由于两宿舍楼层近 30 层，建筑内粗大横梁和立柱很多，影响了楼层内的通透性（如改成商业店铺各个立柱的四个立面，须用玻璃或其他饰物遮掩）、整体性。建筑周边的停车场泊位还较充足（厦门驱车购物族远没有北京庞大）。由于店铺对外的通路受到局限，只宜为周边这不到 20 座楼内的居民服务。尽管这里的居民多是各个银行系统的员工，收入在厦门相对较多也较稳定，但要支撑这 8000~9000 平方米商业店铺的销售（其目标销售额为年一亿元，每天近 30 万元），仍是明显的不足。我们在考察周边情况后向对方提出上述种种不利，并且更倾向将营业面积切割成几块，分别招商办成各具特色的酒楼或“海鲜世界”，或者分成两块，大部分拿来作为证券公司营业部（通透性好，立柱少为大厅部分），小部分用来办为之服务的快餐餐饮、酒家一类的店铺。

客流量与购买力水平。客流量大，购买力水平较强的地段，店铺的规模可以大一些，并为今后的发展和调整留有余地；反之，客流量小，购买力水平偏弱的地段，商业店铺的规模就要适当，否则，很可能招商不足，或勉强招商后，日后的经营陷入业绩不佳的窘境。

店铺本身的经营类型。不同类型的商业店铺由于其自然的经营特点对店铺规模提出了要求，如不能满足这种要求（店铺的物理形态过大或过小）就不宜将此类店铺设在这里。如综合百货店铺、仓储商场、主题百货店、大型超市等，其店铺的起点规模就需要 3000 平方米以上，有的 1 万~2 万平方米才比较理想，达不到这种规模，势必会影响其效益甚至不如不开。而品牌专卖店、专业店、便利店以及一些服务性店铺（如婚纱摄影），对店

铺营业规模的要求从几十平方米到上千平方米不等，总的来说比较小。餐饮店铺的经营则可大可小，小的几十平方米，大的可以到数千平方米甚至上万平方米，关键是看其特色和名气。特色鲜明、知名度高，上千平方米甚至数千平方米的酒楼、快餐中心照样火爆。娱乐设施对店铺的要求也是可大可小，小的可以几十上百平方米，大的可以几千上万平方米（如北京工体 100 保龄球馆、量贩 KTV 等），关键也是看其名气和经营特色。

同类店铺的数量规模和经营状况。如果选址所在地的同类店铺数量不多且规模普遍偏小，经营上又无特殊、明显的特色，或者价位较高，不能满足周边居民的需求，表明在此区域内仍存在一定的甚至不小的市场空白点，则本店铺的经营规模就可以大一些，在商品大类、细类和经营品种上尽量全一些，以满足更多顾客的需求；如选址所在地商业店铺数量已经不少，经营规模有大有小，经营状况也不乏卓越者，则本店铺或者放弃在该地设店经营的打算，或者所设店在规模上以中等偏小为宜，在经营大类上收缩，在细类、品种、价位上下功夫，争取做出特色，在竞争中立住脚。

已经建立的货源渠道或招商情况。如果采取自己经营，在确定店铺规模时，一个重要的依据就是本店铺的货源渠道是不是足够广泛，而且与供货商的关系比较稳定，能得到较低的供货价格，这需要商家有过去的多年积累才能形成。能做到这些，店铺的经营规模就可以大一些。反之，就会出现店大货少，部分经营场地及货架、货柜空闲或货品稀稀拉拉，影响顾客的购买欲，长此以往，肯定会影响店铺的形象和业绩，就必须考虑压缩店铺规模，进行店内布局调整等问题。招商情况也是如此。如采取招商经营，应该是先招商再确定经营规模，因为能否招到足够数量和有实力的商户，保证经营商品的品种质量、时尚和款式新颖是问题的关键。可惜目前这方面的操作是反向的，是先看物理店铺（规模既定）而后招商，结果有的生意火爆，有的惨淡经营，从

中引出不少值得借鉴的经验教训。

（二）商业店铺规模确定的主要步骤

进行市场调查和相关的论证分析。特别是如果商业店铺规模较大，不管是自有物业还是租赁物业，前期的投入和面临风险都较大，这种调查和论证更应该细致、周密。如店铺辐射范围（核心商圈、外围商圈）内居民的数量分布和购买力水平；店铺周边的交通通达情况（有多少条公交线路，是否有地铁经过）；顾客的购买习惯与购买频率；店铺所在地的“商气”（周围店铺运营和匹配情况）；是否存在较大的市场空白点，等等。通过调查，收集、整理获得一系列的重要参数，以此为基本依据进行店铺经营规模的论证，得出明确的结论。策划人据此向商家提出店铺规模的专业性建议。

分析消费群体的层次。在城市消费者收入差异化越来越明显的背景下，消费的分层也越来越清晰。确定消费群体的层次，不仅是经营定位的需要，对店铺确定经营规模也很重要。通常，消费层次高的顾客，收入高、生活节奏快，工作压力大，购物频率不高而购物量很大，花费额度很高，其中还有一批是“驱车购物族”。他们无暇去小门小店、低档商品市场去购物，而是需要去大型超市、仓储商场、综合或主题百货店，有不少还是刷卡购物，对价格不是很在意。以北京为例，第一层次的消费群多集中在建国门外，主要是外商独资企业的白领甚至“金领”（又被称为“打工皇帝”），月薪以美元计，每月数千甚至更多。在这样的消费圈内，只要东西好、服务好，多贵都有人买。而这些顾客买日常用品时讲究在周末“一次购齐”，在这样的“富人区”设店，规模大一些无妨（贵友大厦最痛惜的就是自己坐落在这么好的地段，但经营规模太小了，施展不开，经营潜力和需求潜力均未得以充分的释放）。北京第二层次消费群主要集中在东北三、四环的燕莎和亚运村，“圈内”集中了使馆区、宾馆饭店区和大量中外合资企

业、房地产企业等。周围居住着许多富人，所以继北辰购物中心成立后，又出现了一批不同类型（电器商场、仓储商场）的大型商业店铺。北京第三层次的消费群集中在海淀的中关村，多为民营企业、高科技企业的白领。此外，在朝阳门外、金融街也分别有大批的“商务白领”、“金融白领”。根据这些消费群的分布再考虑自己店铺的专长和定位，可以对店铺的规模进行确定。

认真分析竞争对手。主要是分析竞争对手的店铺经营规模，尤其是支撑其经营规模的货源渠道、管理手段和水平、员工的素质状况和稳定程度。再结合市场需求的状况考虑自己的店铺的经营规模，是建设规模较大的店铺去“引领”这个区域商业的竞争与发展，还是建规模适当的店铺，并考虑本店铺如何与竞争对手实行错位经营与互补，共存共荣，发展壮大。

重新审视和分析本企业的特点和优势。包括组织货源能力、对经营环境影响能力及对经营过程控制的能力。根据这种分析的结果，如果确实通过多少年的经验积累及与供货商建立的关系，使商家具备了很强的组织货源，及不断优化货源结构的能力，确实能从经营内容上对众多消费者形成较强的吸引力，那么店铺的经营规模就可以大些，反之就应在小（适当规模）而精、小而专上下功夫。同时，如商家本身有一定的知名度，能对经营环境产生一定的影响，对经营过程各环节的控制能力较强，扩大规模也不会造成失控局面的，可以考虑店铺规模的扩大。

除此之外，策划人应注意帮助商家在店铺规模既定的前提下，把工作重点放在如何提高单位经营面积的平均销售额上，这比店铺物理规模的扩大更有意义。具体内容我们可以在商业店铺经营一节中做专门分析。

第三节 商业店铺经营策划

商业店铺经营策划是一项复杂而又具体的工作，对店铺的经

营业绩、服务水平和对外形象有直接的影响。因此，要求商业策划人能够运用相关理论，结合其他店铺成功和失败的案例，将所了解、所熟悉的相关信息“聚焦”到店铺经营这个“点”上，围绕准确定位、稳定经营、展开业务、卖场组织与提升业绩、费用控制与规避风险、管好员工与形成团队等展开策划，并用充满新意的方案为委托人提供“案有所值”的策划服务。

一、商业店铺经营定位

商业店铺经营定位的必要性及诸多具体内容，我们在商业街区服务对象定位中已做过分析，这里仅仅是商业街区服务对象定位在具体一个点即一个商业店铺上的应用而已。也无非是根据顾客的年龄、性别、职业、收入状况、受教育程度及居住地点等因素组合起来考虑。服务对象的定位不同，店铺的进货渠道、商品档次、价格策略以及装修和店内的陈设风格都会有很大的不同。

在具体进行商业店铺经营定位时，从策划的角度我们强调四个“符合”：一是符合目标群体消费者的收入水平和支付能力；二是符合顾客的主流消费心理；三是符合顾客的选择偏好；四是符合顾客的购物习惯。根据这些考虑商品品种和档次的选择、商品定价、购物环境与风格以及服务深度的确定等，并通过促销及其他活动引导和影响目标群体的消费意向。

此外，为着严谨起见，在商业店铺经营定位之前，还应做相关的比较全面、详尽的市场调查。调查内容主要包括以下几个方面：当地居民人均工资收入、生活费用支出水平及年均增长幅度；当地大中型商场的规模、分布和经营状况；当地普通商店的加价率一般为多少；当地零售市场竞争的程度；部分受当地消费者欢迎的产品品牌；当地顾客的购物习惯及持卡购物、自选购物的状况；当地消费者对物价的在意程度；当地高档次精品店的数量、价格水平及其经营状况；当地居民收入区域分布和工薪阶层的密集居住区域；简明的结论等等。其中，调查的结论对决策项

目的是上还是不上，非常重要。以下是大连市有关部门根据我们提出的调查提纲，配合我们进行的一次市场调查，调查内容和分析方法对我们进行经营定位具有参考意义。

示例

大连市居民消费状况及在大连兴办超市的调查报告

一、大连市大中型商场的状况

(一) 数量

大连市现有大中型商场（百货、综合类）38家。其中，大型商业企业集团11家。总建筑面积超过100万平方米，其中包括富丽华大厦二期、友谊大厦、站前不夜城、天津大厦、渤海大厦、天富大厦等。这些商业设施大多集中在中山区，以大连站前东西两个方向最为密集。

(二) 分布（市内四区）（见表4—1）

表4—1

	中山区	西岗区	沙河口区	甘井子区
大中型商业单位	17	6	8	7
比重%	44.7	15.8	21.1	18.4

二、大连市普通商店的加价率及主要产品产地

大连市普通商店的加价率一般为20%，外地商品在大连市场所占比重在70%以上。

主要产品的产地：

时装：广东、深圳、北京。

皮鞋：上海、浙江、广东、江苏。

羊毛衫：上海、内蒙。

食品：广东、山东、上海。

针织品：浙江、上海、江苏。

化妆品：广东、上海。

家电：除进口产品外，以各名牌产品产地为主。

箱包：浙江、广东。

三、大连市部分受欢迎的产品品牌

这些品牌按大家电、小家电、服装类、化妆品、食品及滋补品、饮料及烟酒等分类，主要集中在以下方面（见表4—2）：

表 4—2

类 别	产品名称	在市场上较受欢迎的品牌
大家电	电视机	松下 夏普 长虹
	电冰箱	海尔 三菱
	洗衣机	小鸭 小天鹅
	空调机	春兰 格力 松下 三菱
	组合音响	先锋 爱华
小家电	电饭锅	三角 爱德 半球
	吸尘器	春花 春兰 快乐
	抽油烟机	老板 万宝 玉立
	热水器	万家乐 沈乐满
服装类	衬 衫	金利来 亚瑟王 乔士
	西 装	皮尔·卡丹 富绅
	皮 装	九冬 成吉思汗 雪豹
	羽绒服	孔翎 鸭鸭 上羽
化妆品	护肤品	玉兰油 绿丹兰 永芳 百惠
	其他化妆品	奇士美 永芳
食品及 滋补品	味 精	莲花 红梅
	方便面	康师傅 华丰 统一
	饼 干	康元 日清 嘉士利
	火腿肠	双汇
	奶 粉	雀巢 红星
	乳酸制品	乐百氏 娃哈哈 喜乐

类 别	产品名称	在市场上较受欢迎的品牌
饮 料	可 乐	可口可乐 百事可乐 天府可乐
	汽 水	雪碧 健力宝 北冰洋
	咖 啡	雀巢 麦氏 力神
烟酒类	啤 酒	棒棰岛 大尼根
	葡萄酒	张裕 长城 通化
	白 酒	孔府家酒
	卷 烟	红塔山 金桥 555

四、居民购物习惯及持卡购物、自选购物的状况

(一) 大连市居民的购物习惯

近几年，大连市居民的消费需求和购物习惯发生了较快的变化。部分消费品的档次明显提高，集中一次性购买趋势增强，日用普通消费品大多习惯于从分布在街头巷尾的越来越多的个体便民小商店（点）购买，贵重、大件及名优特消费品仍然倾向于大中商家。

(二) 持卡购物、自选购物的状况

大连市居民持卡购物人数有较快增加，但占消费者总人口的比例仍然很低。另一方面，办理信用卡购物业务的商业单位的数量也不多，主要集中在大中型商场。以目前牡丹卡（工商银行）为例：

全市现已发行 84566 张卡，特约商户 366 家，占全市商家总数的 6.2%。年牡丹卡的交易额为 16.5 亿元，占同期全市零售商品额的 13.4%。

自选购物自 1994 年大连市建立自选市场后开始兴起，但直到目前规模仍较小。可以预见今后几年将是大连市加快超市、连锁店建设的好时机，随着超市及连锁店的发展，大连市居民的自选购物意识可能将会有极大的增加。

五、消费者对物价的在意程度

大连消费者有一个传统，舍得花高价购买较高档的衣着鞋类商品，尤其以女性消费者为主的购物指向往往对着流行服饰，可以承受较高的价位；近几年来，随着社会商品的价格趋势上升，不同消费者的承受能力大致可分出以下几类：

第一类：在外商驻连办、在外企、三资企业中供职的人员，月平均收入与消费在 2500 元以上，购物求名牌、求高档，是各类精名店、专卖店的主要顾客。这类消费者购物主要集中在人民路与中山广场—青泥洼街区域的精品店、专卖店。

第二类：一般的工薪阶层，月平均收入与消费在 600~900 元左右，这类消费者有时也花钱买高档精品，但主要以中档商品为主，购物主要集中在大商、中兴、天百等大商场。

第三类：主要是老年消费者与低收入者。此类消费者会从各类早市、晚市、自由市场购买降价、廉价商品。

当然，历年举办的各类展销会上，各类消费者都会从自己的消费品位出发，选择各自认为质、价相宜的商品。

对于家电等耐用消费品，大连的消费者普遍趋向买名牌产品，尤其是在结婚购买时，买海尔冰箱与松下精显大屏幕彩电的消费者不在少数，背投彩电也开始受到人们的青睐。

六、大连市的精品店

近年来，大连市陆续开设了不少精品店，其中，服装类的精品店较多，专营休闲服的专卖店就有佐丹奴、圣仙奴、稻草人等，价格在 300~800 元之间。英国登喜路精品店专卖男士全套服饰乃至香水等用品，一瓶男士香水价格 800 元。西服、时装店不少，香港观奇洋服大连专卖店是全国 50 个连锁店之一。经营鞋类的精品屋一般都不大，各大商场均有专辟的精品专柜，价格 500~1000 元甚至更高。

经营箱包、手袋精品大都设在各大商场内。

已经出现了一些专营精品的商场，比如开设在人民路上的斯大林路商城以及爱特购物中心。

七、大连居民收入区域分布和工薪阶层的密集居住区域

（一）居民收入的区域分布（见表 4—3）

表 4—3

	中山区	西岗区	沙河口区	甘井子区	其他区域
居民收入区域分布（%）	21%	19%	27%	18%	15%

（二）工薪阶层的密集居住区域（见表 4—4）

表 4—4

	工薪阶层密集居住区域
中山区	春和—民主街道、解放—桂林街道
西岗区	石道街—八一路街道、香炉礁—工人村街道、 北京街—新开路街道
沙河口区	中山公园街道、马栏子街道、春柳街道
甘井子区	金南路街道、甘井子街道

八、节假日销售、季节性销售的差别状况

居民购买力的提高，以及流动人口的增加，已使节假日销售与平日销售的差距缩小，但仍没有改变二者的明显差别，尤其是在“黄金周”期间这种差别更为明显。

节假日的销售形势表现为百货、饮食及其他商业销售的全面增加。季节性销售与平日销售的差别主要表现在服装、部分家电等商品上，其他商品的二者差别则较小。

九、简明的结论

大连市地处东北三省南端的水路、陆路咽喉，成为东北三省扇形区域的“扇子把”，地理位置十分优越。大连集中了东北三

省 50% 以上的三资企业，对外开放度高，经济发展水平高，人均收入高。大连人对新的商业销售方式接受极快，并在消费观念和方式上对东北全境具有导向和示范作用。因此，将先进的连锁经营方式引入大连，根据具体情况和条件兴办仓储商场（或超市）连锁，只要资金及时足额到位，选好店址，配备多谋善断的领导班子，并施以巧妙的公关，虽不完全排除风险，但成功的把握极大。须提醒的是，以大连的经济开放度和商家的经商意识，当地连锁经营的热潮已经到来！对此的决断应提早而不能拖延。

二、商业店铺的稳定经营

商业店铺的稳定经营对店铺的形象树立和业绩提升极为重要。这种稳定经营包括：一是稳定员工队伍。要在完善管理的基础上规范用工制度，健全合同制，增加凝聚力，有效地防止员工过于频繁地“跳槽”和商场随意地“炒人”。为此，要积极改进内部分配制度，更广泛更实际地推行各种岗位的绩效与分配挂钩，探索年终利益分配制。二是稳定被实践证明的营销策略，进一步形成和突出“经营特色”。三是稳定店铺经营的基本类别，并不断丰富和增加适应周边顾客需要的经营品种，更好地体现本店的经营宗旨。四是稳定同供货商的关系。吸引更多的供货商为本店铺提供货源；为供货商的新产品、新品种打开市场销路，并在经营过程中动态地进行货源渠道的筛选和优化；努力减少中间环节，降低费用水平；对大众喜爱的优势品牌积极探索同供货商的深层与长远合作关系。五是稳定基本顾客群体。基本顾客群体是店铺生存的“衣食父母”，必须保持和深化这种关系，包括实行会员制，认真处理顾客对商品和服务的投诉，不定期地请顾客代表到商场对本店的经营提出建议及举行各种形式的联谊、恳谈等活动。这五个方面的稳定是实现商业店铺经营业绩和不断发展的基本保证。稳定是基础，同时又要在稳定中完善，在稳定中提

高，在稳定中积蓄进一步创新和发展的能量，并寻找新的市场机会作为突破点进行释放。

三、商业店铺的卖场组织

商业店铺的卖场组织包括许多细碎的具体工作。其中，选好店铺经理，对员工进行全方位培训，有效地展开店铺的经营业务，在服务细节上提高水准，妥善而迅速地处理卖场中的“突发事件”，是关键性的工作。

（一）选好店铺经理

经理不仅是商业店铺的法人代表或负责人，而且是商业店铺形象的直接“塑造者”。在某种程度上讲，店铺经理的经营理念、管理方式和水准，对顾客的态度，以及协调、公关、指挥能力等，在相当程度上决定和影响着商业店铺的形象和声誉，而这些无不与店铺经理有关。如果讲店铺选好址就成功了一半，那么这后一半就是靠经理率众干出来的。

好的店铺经理，不仅要有高度的敬业精神，而且要有敏锐的商业眼光，善于发现哪怕是稍纵即逝的商机，能对消费心理、时尚动态等有准确的把握和及时的反应；不仅要有很强的市场意识，而且谙熟各种经营、促销的举措并能不断创新；不仅具有动员鼓劲、率众指挥的号召力和行动能力，而且善于建立一种机制，带出优秀的团队，从制度上解决管理问题；不仅善于“主内”，而且还能很好地协调与外部的各种关系；不仅有相对宽泛、实用的知识和实战经验，而且有良好的个人魅力和个性修养，风格干练、沉稳，处变不惊、不惧困难。

要做到上述这些是不容易的，对经理人不能求全责备，并非每个经理人都能做到以上这些才当经理，许多是在实践中磨练、摔打出来的，这种“经营之道”的干、学、悟不是一年半载就能完成的。因此，造就职业经理人队伍就显得尤其重要。特别是大型商业店铺经理，其重要决策往往一招棋错，满盘皆输。从这个

意义上讲，经理人的战略思维、战略决策是商业店铺经营的灵魂。一些坐落在地理位置不是很好的商业店铺能取得骄人的经营业绩，不能不说与“当家人”的素质有关。

店铺经理的产生方式：一是上级机关任命，主要是国有企业中上级公司对基层门店经理的选定采取这种形式；二是董事会聘任，主要是在一些新体制、民营企业及混合所有制企业中采用；三是对外招聘、录用，这需要社会有庞大的职业经理人队伍；四是经理本身就是店铺的出资人（老板），这种情况主要存在于一些小型、民营企业。

（二）对员工进行全方位的培训

策划人要结合策划方案的内容，全面介入这种培训。

培训的目的，是从总体上提高员工的素质，使其能更好地适应岗位的要求；通过培训，统一企业内的价值取向，形成和谐、向上的企业文化，打造充满活力、善于打硬仗的优秀团队。

培训的内容，要结合经营过程中卖场组织的方方面面。培训的重点：一是更新观念，使员工了解本店铺所倡导的价值观、企业文化和重要制度；二是提高技能，包括介绍商品、帮顾客做好参谋，熟练地完成包装捆扎、结算找赎；三是学会交流，在迎来送往、一问一答中不仅做到礼貌待客，而且能从中了解和汇集顾客方面的信息，向有关方面反馈。

培训的形式，可以灵活多样，既可采用课堂教学的形式请专家或劳模或相关部门负责人进行知识传授，也可在班前班后进行现场模拟、观摩。培训工作应有总的计划，具体活动安排可采用岗前培训或岗中培训。岗前培训应以脱产为宜，岗中培训应以半脱产或不脱产为宜，根据店铺销售的淡旺季和忙闲程度灵活安排。

（三）商业店铺的业务开展

一是信息传递。传递的渠道要通畅，传递的内容要准确、减少失真，传递的速度要快捷。做好信息浓缩工作，供店铺经营者决

策。二是标准制定。包括商品进货程序与进货手续，商品质量检验，不合格品的退货等。此外，还包括服务标准的制定（如麦当劳要求其员工对顾客报以露出七颗牙的微笑，不能多也不能少；世都百货要求店员不能直视顾客的目光等）。三是核算工作。包括会计核算、统计核算和业务核算。核算必须遵照有关的会计准则和统计法的要求，数字真实可靠，不得造假，并通过核算发现问题，分析业务运行的情况，向店铺负责人提出建议。四是开展生动活泼、主题各异的促销活动（具体内容见店铺促销策划一节）。

（四）在服务细节上下功夫，赢得顾客的满意

这方面包括的内容很多，如：营造舒适、温馨的购物环境，吸引顾客、留住顾客；耐心地对顾客进行使用方法、注意事项的介绍和传授；对大件耐用商品服务到家，安装到位；合理地解决商品的退、换货问题；等等。

（五）妥善而迅速地处理卖场中出现的“突发事件”

所谓妥善，是指对“突发事件”的性质、影响判断准确，措施得力、有效，尤其是在店方得理或委屈的情况下，仍能对顾客持宽容的态度，切忌偏激和不冷静。所谓迅速就是要及时控制住事态的扩大和恶化，采取道歉、妥协或赔偿的方式，尽快平息事件，把负面影响范围锁定，并采取相应的对策变被动为主动。如果最终事情处理得当，顾客满意，并对商业店铺有好的影响，可召开情况通报会或说明会，对事件的起因、过程、措施、结果、顾客评价、商家处理事件的宗旨等向外界通报，借此进行企业形象宣传和公关攻势（具体见公关危机策划一节）。

四、商业店铺运作的投资效益及费用控制

商业店铺运作的投资效益的取得受一系列因素的影响。这些因素包括：前期投入（改建、改造投资）的数量、商品进价高低、商品加价率、各项基本运营费用水平、销售总额、税赋种类、数量和相对比率等。对此，许多《商业经济》、《商业管理》

教科书中都有基本分析。从店铺运营的角度，对这些因素进行合理有效地控制，使其呈现良好状态，可以为商家赢利和扩展市场份额奠定基础。提高微观投资效益的关键一是控制前期投入；二是控制商品进价；三是控制各项运营费用；四是科学地设定本店商品的加价率，并采取各种策略和促销措施扩大销售实现利润；五是在不违反法规和政策的前提下合理避税。

在分析店铺微观投资效益问题时，就不能不对在商界有影响的“十点利”、“五点利”的经营策略加以评析。所谓“×点利”是指“毛利”即进销价差。它有“顺加”和“倒扣”的微小差别（如进价 90 元售价 100 元，按顺加计算毛利 11.1%，按倒扣计算毛利 10%）。毛利构成有物业租赁费、人工费、水电费、折旧费、各种促销费用、管理费、贷款利息、税金及利润等。毛利扣除各项税费为利润。合理利润区间是经营者的基本生存空间。

上述各项费用中有的随销售额的变动而变动（单位费用不变），有的没有这种变动（单位费用随销售额的增加而降低）。由于经营副食、百货类商品的销售额是有极限的（通常小于 8 万元/平方米·年），各项费用占销售额的比例即可匡算得出：通常物业租赁费 2.5%~3%，人工费 2%~2.5%，水电费 1%，折旧费 0.5%~1%，银行贷款利息 0.5%~1%，促销费 1%，税金 3% 以上。这其中，店铺的自有物业与租赁物业在租金上是有差别的（自有物业不计提和缴纳租金），因而对零售加价率是有影响的。

从费用与利润的构成及合理区间分析，可以得出如下结论：“五点利”只能在单个或个别品种或短期内的经营中可操作；“十点利”只能在部分品种或自有物业或极特殊的物业（如人防工事）条件下可操作。在商业店铺经营中全面推广“五点利”、“十点利”无异于“找死”。各店铺在努力形成自己价格优势的同时更应注意形成自己独到的经营特色。策划人和商家千万别拿公认

的商业常识当儿戏，为图一时的轰动效应而自己种下苦果。

五、商业店铺的员工管理

员工是商业店铺一项重要资源，一项最可宝贵的资源。商业店铺员工管理的目的，是创造和谐与向上的氛围及互助互信的人际关系，形成强有力的“企业团队”。这既是优秀企业文化的要求，也是商业店铺核心竞争力的标志之一。其中，做好员工的思想工作，“润物细无声”尤为重要。

在员工管理方面我们强调一是分层管理，对高中级管理人员应在为其搭建舞台、创造发展机会、展示能力方面，多激励、多肯定、多精神上的褒奖。对基层的业务人员、作业人员，则强调其模范地遵守各项规章制度，按质按量地完成工作任务；对其生活上关心，物质上视其贡献给予奖励。二是软性管理（又称柔性管理）。这是管理的一种较高境界。它是基于企业共有的价值取向，企业在日常管理中更注重提倡员工干什么，什么应该干，什么应该努力干。其余的由员工自己去行事，企业不再做硬性的约束与规定。管理员工时很少用“不许”、“不得”等字眼，从正面建立和形成规范。当然要做到这一步是不容易的，对管理基础的要求很高。策划人要根据委托单位的实际情况，考虑如何建立这种“软性管理”的机制。

此外，策划人还要帮助商家从招聘、培训、合理的薪酬制度、定期考核与考评、激励机制和淘汰机制，以及保护商家的核心商业机密防止骨干员工跳槽将其带走等多个环节进行周密的策划。

六、有效地化解和规避商业店铺运营中的各种风险

商业店铺运营中经常存在各种风险。帮助委托人即商家主动地识别、化解和规避店铺运营中的各种风险，是策划人的责任，也是店铺经营策划的一项重要内容。许多商业店铺经营失败的案例都是因为当事人（店铺经理）囿于自己的经验、见识和商业眼

光，对可能遇到的各种风险估计不足，甚至没有起码的认识，以致风险发生时手忙脚乱，拿不出有效的解决方案，甚至糊里糊涂地陷入困境。策划人应利用自己所掌握的商家因风险而失利的丰富案例，帮助商家树立风险意识，并制定应对风险的准备方案。

所谓风险是指在店铺的经营活动中，由于各种主客观因素的影响而随机出现或必然出现的，招致经营主体利益损害的可能性。

（一）商业店铺运营中风险的类型

风险有多种多样，根据风险的状况可分为预期风险和不可预期风险。预期风险中又包含着可以避免的风险和不可避免的风险。根据风险的程度，分为充分风险（又称无限风险）及不充分风险（又称有限风险）。它们的区别在于风险损失发生时用以划分风险责任的有限和无限，以及风险损失的有限赔偿和无限（全额）赔偿的情况。

风险按其经济内容分为价格风险、汇率变动风险、利率变动风险、商品变质、损耗和丢失风险等。

风险按其出现的可能性与必然性分为随机性风险和系统性风险。

随机性风险指商家经营中可能发生也可能不发生、可能此时发生也可能彼时发生、可能此环节发生也可能其他环节发生的遭受损失的可能性。如经营者对店堂内部功能分区及商品结构进行调整，调整后有可能更吸引顾客从而增加销售额，也可能顾客根本就“不认”，营业额反而下降。

系统性风险指商家经营中由于各种原因必然要发生的风险。如宏观经济实行“紧缩”或“软着陆”的政策对商家的粗放经营就必然带来风险；再如，实行开架售货的超级市场或仓储商店就必然要发生商品的丢失；承诺“自由退货制”，就必然要为少数不自觉的顾客的不良行为付出代价；过度的无序竞争（如“零点利”销售、“一元钱买彩电”等）必然要在一定范围内给店铺的

正常经营带来风险和损失等。

风险按其性质分为经营风险、赢利风险、信誉风险和事业发展风险。

经营风险包括经营内容风险（如商品是否对路、价位是否合理、顾客乐于购买）和经营条件风险（如地理位置、硬件设施），由于这些内容和条件中存在大量不确定性因素，从而构成经营风险。

赢利风险。获得赢利的基本条件是：商品购进价应低于销售价，且商品一定销得出去，这种相互制约的关系本身就包含着风险。进价太低进不来商品，进价过高又会冲减赢利；售价高了商品卖不动，根本谈不上赢利甚至会发生亏损，售价过低也会影响赢利。这是就单个经营者而言的，若将竞争者的加入考虑进去，则风险更为复杂难测。

信誉风险。是指经营活动中经营主体信誉遭受破坏和损失的可能性。良好的信誉对经营主体的促销和赢利能带来积极的影响与新的商业机会，但这本身也意味着经营者近期赢利的损失；而过分注重赢利又往往导致信誉下降，从而影响长期的赢利。这种矛盾的状态便是信誉风险的所在。

事业发展风险。指商业店铺扩大经营规模、发展事业面临的失败与损失的可能性。经营成功、赢利丰厚、信誉可靠是商业店铺发展的前提。但前提具备了，要进一步扩大规模仍会面临风险，如：店铺扩大与经营能力是否相适应；店铺扩大与主体知名是否对等；扩大规模所需的高级人才及筹措资金的可行性等。这些问题处理不好即可使风险转化为现实。如著名的日本“八佰伴”集团，在过去的 30 年内曾积累了好的信誉，并创下年营业额 20 亿美元的不凡业绩。但自 1994 年以来的全面扩张中，却出现在境外投资后缺乏高级管理和业务人才、财务控制不力、决策连连失误等严重问题，终因资不抵债于 1997 年秋被迫倒闭。资料显示，近年全球倒闭的许多家大的跨国公司中，有相当部分直接原因是过

度扩张和控制不力。因此，事业发展面临的风险不可忽视。

（二）风险的规避措施主要是风险预期辨识

风险的预期辨识是指策划人或商家对店铺经营运作中可能出现的风险进行预期和辨识。预期和辨识的内容有：风险来自何方、风险的程度如何、是高风险还是低风险、风险的后果即风险带来的可能损失如何。

（三）增强风险意识，提高驾驭风险的能力

增强风险意识，主要是策划人帮助商家自觉认识外部环境和竞争形势，注意各种不确定性因素的变化，增强危机感与紧迫感；客观地分析风险的性质，搞清风险是否可以避免，不可避免的风险是否有办法减轻风险损失，从而灵活地采取对策，趋利避害，求得发展。提高驾驭风险的能力，一方面要求策划人疏通信息渠道，对风险的所在和风险的程度进行预期；另一方面是扩大经营品种，实行风险产品与非风险产品的混合经营，以缓冲和分散风险可能带来的损失；此外，走联合之路，利用各方优势增强实力，从而经受风险的考验，并驾驭风险。

示例

WM 商城连锁总店改进经营管理的案例研究

第一部分 消费者对 WM 商城意见汇集

（一）翠微路 WM 商城的消费者群体调查结果

1. 按与 WM 关系划分

（1）周围居民及机关企事业单位。翠微路 WM 商城周围住宅区包括各企业的宿舍楼、水利部及中央直属机构机关的宿舍楼，以及中国房地产开发集团及北京房地产开发总公司所有的住宅楼。

WM 总店附近的单位有空军总医院、中房集团、北京房地产开发总公司、机械工业销售总公司、中央电视台、国家开发银行等单位。

上述居民和机关企事业单位是 WM 商城的主要消费群体，通过调查和咨询，这部分固定的消费群体约占 46% 左右。

(2) 通过广告及宣传媒介慕名而来的消费群体。WM 商城在开业初期进行了大量的广告宣传和媒介宣传，许多消费者对 WM 商城的经营宗旨有了一定的了解，如“购物到 WM，工资长一级”，“平价仓储商店”等等。在这种良好的宣传之下，许多消费者乘车或开车来 WM 购物；据了解，消费者远程赶到 WM 购物并没有失望，他们感到 WM 的价格确实低廉，商品丰富、选择余地大，而且自选超市有利于购物。这部分慕名而来的消费者占 WM 商城消费群体的 27%。

(3) 随机购物的消费者。这部分随机购物的消费者事先并没有购买动机，而是碰巧陪朋友或自己逛商店来到 WM，通过比较发现 WM 商城的价格的确便宜，便产生购买欲望，这部分消费者占 WM 商城整个消费者群体的 7%。

(4) 关系户。通过销售业务人员的联系和开发，吸引大中型企事业单位批量地购买商品，成为定期购物的关系户。这部分消费者一般购买量大，所付价格相对便宜，是商城的长期客户。这部分消费者占消费者群体的 18%。

(5) 其他类型的消费者。其他类型的消费者占 2%。

WM 商城消费群体分布参见表 4—5。

表 4—5 WM 商城消费群体分布表

项 目	周围居民和 企事业单位	慕名而来的 消费者	关系户	随机购物的 消费者	其他消费者
所占比例%	46	27	18	7	2

2. 按消费额度划分

通过调查和访问，将消费者按一次性消费额度划分，其结果参见表 4—6。

表 4—6 消费者在 WM 商城一次性购买数额结构表

项 目	50 元以下	50~200 元	200~500 元	500~1000 元	1000~3000 元	3000 元及 以上
所占比例 %	12	43	20	10	9	6

由表 4—6 可看出在 WM 商城一次购物在 50~500 元的消费者在消费者群体中占有 63% 的份额。

3. 按收入划分

通过调查了解，到 WM 购物的消费者按月收入划分，其结果参见表 4—7。

表 4—7 到 WM 购物的消费者按月收入划分表

项 目	300 元以下	300~600 元	600~1000 元	1000~2000 元	2000~3000 元
所占比例 %	8	12	28	36	10

从表 4—7 可看出，到 WM 购物的消费者月收入在 600~2000 元之间的占 64%，这说明中档消费群体是 WM 商城最主要的客户。

4. 按购物偏好划分

通过调查，将到 WM 商城购物的消费者按购物偏好划分，其结果参见表 4—8。

表 4—8

WM 商城消费者购物偏好结构表

项 目	食品消费	百货消费	家电消费	服装消费
占消费支出 的比例 %	52	16	15	10

从表 4—8 可得出在 WM 商城购物的消费者在食品消费上的偏好最高，为 52%。这部分消费主要是在自选超市上进行的。可见，自选超市在吸引消费者购买和方便消费者选购上起了很大的作用。

(二) 按距离划分的消费者的意见

1. 当地消费者的意见

WM 商城的当地商圈辐射范围是以商城为中心向周围辐射 2000 米以内。

(1) 距 WM 商城 500 米以内的消费者意见。这个消费者群体是在 WM 商城附近居住，他们经常到 WM 购物。在翠微路附近除了城乡贸易中心，另外只有 WM 商城规模大，此外还有一些小商店和便民店。当地消费者之所以喜欢到 WM 商城购物，原因如下：

1) 近距吸引。WM 商城附近的居民区的大部分居民喜欢就近到 WM 购物。

2) 平价吸引。WM 商城在食品和副食品的价格上相对城乡贸易中心或其他大中型商城便宜，大部分当地居民喜欢到 WM 购物。

3) 自选超市吸引。由于 WM 商城一层有自选超市，便于消费者选购商品，颇受消费者欢迎。

4) 信誉高。同 WM 商城相比，翠微路附近的小商店和便民店就显然不是对手。由于 WM 规模较大，口号响，“购物到 WM，工资长一级”的广告主题词深入人心，从而吸引了相当一

批当地购物者。

消费者对 WM 也提出了一些意见：

- 1) 商品档次低，品种不全。
- 2) 货架摆放较拥挤，排列较乱。
- 3) 缺少时令商品。

4) 除了食品外，消费者很少在 WM 购买服装、家电等用品（除关系户外），原因是服装、家电等类别在品种和价格上都缺乏竞争力。

5) 每逢人多时，购物的手推车、提篮明显不足。

(2) 距 WM 商城 500~2000 米以内的消费者意见。这一消费者群体一般骑自行车前来购物，也有的乘坐一至两站 335 路汽车来购物。他们对 WM 的看法如下：

1) 交通不方便。WM 附近的汽车站少，致使到 WM 购物不便。

2) 租赁柜台较多。这些租赁柜台留给消费者的印象不好。一些消费者提出应对租赁柜台进行整顿、管理，以提高商城信誉。

3) WM 的布局杂乱，整体观感不佳。

4) 据这部分消费者讲，他们如果在住宅附近能够买到所需商品，就不到 WM 来买，因为 WM 与其他商场的商品价格相差不大。

2. 远途专程来 WM 购货的消费者意见

远途范围包括北京市城区，如东城、西城、宣武、海淀、丰台以及远郊区县。

(1) 开车来购货的消费者意见。开车来购货的消费者有三种：一是家庭收入较高，自己有车的消费者。这类消费者一般采购量大。他们虽然有钱，但也追求物美价廉。二是自身是司机的消费者，这类消费者常利用空余时间开车为家庭采购。还有一种

是搭车来购买商品的消费者。

开车来购买商品的消费者对 WM 商城有如下看法：

- 1) WM 的停车场较小，车只有停在路边，感到不方便。
- 2) WM 的品种不全，想买的商品买不到。
- 3) 如果批量购买，价格比较适中。

(2) 乘车来购物的消费者意见。这部分消费者大部分是工薪阶层。现在这部分消费群体比 WM 开业初期有所减少，原因如下：

1) 乘车到 WM 交通不方便。WM 附近只有 335 路车站，其他车辆均沿长安街行驶。长安街距 WM 商城有 600~700 米，行走起来较远，尤其是购物返回时更觉不便。因此只有“打车”，但是“打车”对于工薪阶层来说不太合算，于是他们减少了到 WM 购物的次数。

2) WM 商城每到 4:30~6:30 都显得额外拥挤，由于货架间距离较小，造成购物不便。

3) 消费者对 WM 商城内的租赁柜台反映不好。

4) WM 的商品价格不如开业初期便宜。

(三) 随机购物的消费者意见

1. 因价格而随机购物的消费者意见

这部分消费者注重价格，看到价格合理就随机购买。他们反映 WM 商城的价格比起开业初期有所提高，目前大部分商品只是略低或接近于其他商场的价格。这样，看重价格的消费者就减少了。

2. 因稀缺品种而随机购物的消费者意见

有的消费者在逛 WM 的过程中发现商城中有的商品在其他商场没有，而又确实需要，从而引起了购买动机。这部分消费者所占比例不大，约为 2%~5%，他们认为 WM 的商品还不全，一些紧俏商品和时令商品在 WM 买不到。

3. 仅对某类商品感兴趣的消费者意见

有的消费者仅对某类商品感兴趣。这部分消费者对 WM 商城的食品较感兴趣，而对其他商品兴趣不大。原因是 WM 商城的食品类品种较多，而家电、日用百货、化妆品、服装等其他类别的品种较为单调。WM 服务员的导购和服务也激发不起消费者的购买欲。

（四）关系户的意见

1. 当地关系户的意见

这部分消费者离 WM 较近，故经常光顾，多是批量购买。他们认为 WM 的批发价比别的商店差距不大。

2. 远途关系户的意见

这部分消费者多是 WM 的业务员开发出来的企事业机关团体，他们多是通过业务员与商城建立了友好联系。他们认为 WM 应逐步扩充商品品种，建立一整套供、销、调、存系统，即统一进货、统一配送、统一销售、统一管理的系统，并多开连锁分店，这样就不用远途前来购物了。

（五）不同年龄段消费者的意见

1. 青年消费者的意见

青年消费者是追求时髦、实惠，比较挑剔的群体。他们都看好 WM 商城的食品，每次购物直奔自选超市。除了买食品外，还会采购一些洗涤及化妆用品。年轻人一般购物花销不大，为 40~100 元之间。当地的年轻消费者一般每月光顾 WM 商城 4~5 次。

2. 中年消费者的意见

中年消费者是最讲究物美价廉的，选购商品耐心细致，善于比较商品的性能及价格，而且购买品种较全，较挑剔。他们主要采购大量副食品及一定量的日用百货品。他们在 WM 购物一次性花销为 50~200 元不等。收入丰厚一些的中年消费者一般一次

性花销为 100~200 元左右。中年消费者由于收入较高、较稳定，因此是在 WM 购物的主力军。商城附近的中年消费者一般每月到 WM 的次数为 8 至 10 次左右。

3. 老年消费者的意见

老年消费者的购物包括，一部分是为自己和家庭购买少量生活必需品；另一部分是为隔辈人买些小吃及饮料。他们在 WM 商城一般花销为 20~50 元左右。他们的空闲时间较多，经常到 WM 逛，一般为每月 15 次左右。但并不是每一次都有花销。老年消费者的月购买次数为 5~7 次左右。

（六）综合意见

我们将消费者的意见归纳为以下几方面：

（1）部分消费者认为 WM 的价格并不低，同其他商店没有太大区别。

（2）大部分消费者认为 WM 商城货架间距离太窄，一到购物高峰就显得非常拥挤。

（3）WM 商城缺少时令商品。许多消费者认为想买的商品在 WM 买不到。

（4）WM 商城除食品较好外，其他商品如服装、家电、鞋帽等没有太多特色。

（5）WM 商城租赁柜台较多，给消费者的印象是不太可靠。

（6）WM 的价格不如开业初期便宜，综合价格同其他同级商店差不多。

（7）服务人员态度冷淡，不能引发消费者的购买欲。

（8）一到购物高峰时收款台前就排长队，购物极不方便。

（9）WM 商城停车场地狭小，大部分车停在马路边，建议开辟新的停车场或地下停车场。

（10）交通不够便利，公交车少。

第二部分 WM 商城存在的问题

（一）市场定位问题

目前，WM 商城的经营宗旨是“货真价实、物美价廉”，经营原则是“低成本、低费用、低价格、高品质、高服务”，为首都及全国的广大消费者，特别是工薪阶层提供便利和实惠。经营思想是借鉴国际上大型连锁店如美国的“沃尔玛”、“价格俱乐部”等先进经验，结合国内实际，创办仓储折扣店，面向广大中低收入工薪阶层。在实际操作中，商城的各商品部为保持较低的销售价格，进了一些档次较低、质量不高的商品；许多广受消费者欢迎的名牌商品、紧俏商品缺乏；所售商品的价格也较开业初期有所回升，与其他商场相比，在品种、价格上缺乏竞争力。

（二）进货问题

1. 商品组合

商城开设的商品门类较多。如除食品、日用百货、服装外，皮件、钟表、礼品部门等都有。但消费者支出最大的几个部门，如食品、衣着、日用百货、家电的花色、品种和规格不够齐全，顾客选择余地不够大。

根据翠微路 WM 商城 1995 年第四季度业务部门经营情况来看，食品部的销售收入占 29%，从城镇居民消费结构调查结果来看，城镇居民食品方面的支出均占总支出的 50%，其中肉禽及其制品占总支出的 11.7%，主食占 7.2%。因此，食品部的花色品种显得不够，还有潜力可挖。在食品部中，肉禽及其制品类、主食类突出的不够。

衣着、鞋帽是城镇居民支出的第二大项，属基本生活用品类，WM 在这方面较薄弱，花色、品种、规格不多，也不够全。

商城在书、报杂志，药品保健，以及交通通讯器材这些居民消费支出增长较快的领域还很薄弱，或尚属空缺。

2. 货源组织

目前，WM 商城在选择进货品种上，只是根据采购人员采集本市其它商场的销售情况来选择进货的商品，以及筛选上门推销的商品，而对近期消费者的需求、品牌偏好等与商城销售紧密相关的调查成果的信息收集不够，加上采购人员的素质和积极性不够高，致使中档消费者偏好的名牌商品、紧俏商品在 WM 商城不够多，规格、品种不够全。

（三）价格策略

顾客反映 WM 商城的许多商品的价格并不比其他传统商场，如长安商场、双安商场、北京百货大楼的同样商品低，而比其他一些仓储式商场的价格，如八百佳、家乐福还要高一些，致使 WM 商城对消费者的平价吸引力减弱。

（四）人员素质不高

WM 商城人员素质特别是管理层的素质有待于进一步提高。WM 的经理人员多来自传统的商业部门，对仓储式平价连锁的营销方式较生疏。普通员工对其岗位职责不够清楚，他们在敬业、服务态度、收集顾客需求信息等方面做的很不够。

（五）商品陈列不够完美，物价标签不醒目

WM 商城特别是超市卖场货架间通道狭窄，货架上商品陈列不够丰富、不够清洁，无吸引顾客的意向。顾客常找不到一些商品的价格，因而感到在 WM 购物不够便捷，心情不够舒畅。

（六）管理主要环节的计算机化不够

WM 商城在筹建之初，公司领导就认识到经营管理计算机化的重要性，并投了不少资金，购置了 POS 收款机、PC 机等硬件设备。但是，在实际应用中，经营管理计算机化还远未达到预期目的。这主要是在计算机联网、相关人员的培训，包括所有商品编码，相应软件的配置等基础工作的准备上没有相应地跟上。

（七）购物环境不够整洁

凡是销售额在北京名列前茅的商场，如：曾在北京市百货商场销售额排名第一的北京百货大楼、西单商场，营业面积在 1 万平方米以下百货商场销售额排前两名的西单购物中心、复兴商业城，副食品商场销售额排在前两名的崇文门菜市场、北太平庄商场，其购物环境均非常清洁，商场陈列整齐、紧凑，同一大类的商品最大限度地体现了花色、品种多样化，尺寸规格系列化，每平方米都得到了充分的利用。无论是商场内部还是外部周围的环境，包括公共厕所在内，在客流量大的情况下，始终保持着清洁状态。他们的清洁工在不停地清扫、整理着。而 WM 商城在这方面却逊色的多。

第三部分 改进经营管理的建议

（一）市场定位

根据零点调查公司 1998 年以来的消费市场调查汇总，在我国主要城市的消费者阶层中，中档消费阶层所占的比例由 1998 年的 45% 持续递增至 2001 年的 65%，其主导地位在稳定增长。再则，到翠微路 WM 商城购物的消费者，集中在其月收入为 600~2000 元这一范围，为 64%，稍扩展之，消费者的月收入在 400~3000 元这一范围的占 86%。由此，WM 连锁商业的市场定位应是本市常住居民中的全部中档消费者，及上半部分低档消费者的生活日用品为主的需求（下半部分的低档消费者可能更乐意在集市、农贸市场购物）。

（二）商品结构优化

近年来，我国城市居民消费支出中，食品大类是第一大支出类别，约占 50%。未来 10 年内会有所下降，但不会下降的过猛。食品部的销售额在 WM 商城所占份额应进一步增加。在食品大类消费品支出中，肉禽及其制品占总支出的 11.7%，主食

占 7.2%。这也是吸引远道而来的消费者，增加商城销售额及利润的一大类别，应精心组织进货，增大名优产品的比重。

衣着类是城市居民的第二大消费支出，预计未来几年，占到消费支出的比例将从高达 15% 降至 12%，竞争会更为激烈。然而这是 WM 商城的薄弱环节，WM 商城欲增加销售额，增加利润，衣着类应从进货、价格等方面进行重大调整。因为服装、鞋帽类，毛利率高，相对食品而言，服装、鞋帽类价值量高、重量轻，便于骑自行车或乘公交车远途而来的消费者携带。

家庭用品类是城市居民消费支出的第三大类，占总消费支出 15% 以上。这也是吸引远道而来的消费者，增加商城销售额及利润的一大类别，应精心组织进货，增大名优产品比重。

商城还应努力增加机关团体部适销对路的商品种类，这也是增加商城销售额及利润的一个重要类别。

商城应充实人们消费支出不断增加的医药保健品、书刊报纸、交通通讯器具大类。

商城的有些部门如工艺品、皮件、文化用品和钟表类可根据销售情况适当收缩或删减。

在组织采购商品的花色品种时，凡开设的商品大类，就要尽量采购齐全的花色、品种和规格，使我们目标市场的各档次消费者有充分的挑选余地。特别要努力汇集中档消费者阶层所公认的国内外名、优产品。尽力使消费者乘兴而来，满载而归。

此外，要注意季节、假日消费者需求变化，提前备足所需各类商品，抓住销售旺季的商机。

（三）价格策略

WM 商城所售商品的价格应比传统的零售商场，如北京百货大楼、城乡贸易中心、西单商场的同种商品零售价低 5% ~ 10%，与同类仓储式连锁店的最低价平齐，即保持为同种商品最低售价的零售商之一。只有这样，WM 在价格上才能对消费者

保持足够的吸引力，才具有较强的竞争力，也才符合 WM 商城建店的最初宗旨。离开了价格上的优势，WM 商城毫无特色可言。北京百货大楼、西单购物中心前几年均创下每平方米营业面积的年销售额均在 10 万元以上的业绩，复兴商业城、北太平庄商场和崇文门菜市场平均每平方米的年销售额均在 6 万元以上，而翠微路 WM 商城平均每年销售额不足 3 万元/平方米。当然，这与 WM 商城地理位置偏一些、知名度不够高也有很大关系。而如果不在价格策略上做足文章，在白热化的商业竞争中，保住这个年销售额 3 万元/平方米也十分不易。

（四）重点管理

重点岗位管理。商城要对商品研究和发展人员、日常采购订货人员、收银人员，这些对商城业绩关系重大的岗位人员进行重点监督管理。人员要经严格挑选，职责明确具体，业绩奖罚严明，确保商城经济效益迅速增长。

重点关系管理。商城要对所有的供货厂商实行 ABC 分类管理，对购物团体也要实行重点管理。在管理中尽量利用计算机系统来细化管理。

（五）尽快提高人员素质

首先要尽快提高管理层的素质。具体做法如：对人员择优选拔；聘请专家进行针对性的业务培训和组织到管理优秀的仓储式连锁店学习；建立系统严格的考核、奖罚、升降及淘汰制度。

员工队伍要本着队伍精干，稳定的原则建设。应力争使一个人干通常两个人的工作，拿一个半人的工资；或干三个人的工作，拿两人的工资，努力减少单位销售额中的工资含量。这要通过严格的人员挑选，针对性的业务培训，严格的考核及相应的奖罚、淘汰制度实现。

此外，WM 商城总公司要建立培训部，计划、实施对经理人员和普通员工的培训工作。

（六）计算机管理信息系统

WM 商城的计算机管理信息系统，要对物流、资金流和信息流进行全面的管埋。要尽早做到每天下班前，小组长有本组当天的销售情况明细表，每天早晨各部经理的桌上有本部昨天销售情况明细表，总经理桌上有前一天商城全部销售活动的明细表，并要有按周、旬、半月和月汇总的经营状况明细表。只有这样，商城才能对消费者的需求变动、商城经营情况做出迅速的反应。这就需要做好全部商品编码、相关人员的培训、计算机联网等方面的基础工作。

（七）突出仓储式售货方式的特色

尽可能扩大商城仓储式开架售货的面积。这是 WM 商城与普通商场的根本区别。目前，翠微路 WM 商城至少第一层都应办成仓储式售货方式。除体积小、价值高的商品，如珠宝首饰外，其余各种商品尽可能采用仓储式销售方式。手推车、提篮要备足，并允许顾客交一定的押金后可推回或提回家，以方便顾客将所购物品携带回家，并使顾客在送还时进行第二次购物，达到促销的作用。

（八）加强对联销和代销的管理

尽管联销和代销方式不占用 WM 商城流动资金，但要对其加强管理，使其在 WM 的经营宗旨、经营原则、市场定位和价格政策下运行，其质量、品种、价格要符合顾客的需求，符合商场的需求。避免个别联销、代销商的不良行为玷污 WM 商城的声誉，商城应设法吸引尽可能多的代销、联销商，努力增加分母的数量，然后从中优选，方可用其所长，避其所短。

（九）尽早着手组建配送中心

配送中心是仓储式连锁店降低商品进价，以实现降低商品售价、统一协调管理商品，使各连锁店实现零库存的关键环节，是 WM 连锁业是否具有竞争力，最终能否办成功的关键所在。当

WM 拥有上百家分店时还没有一个有效的配送中心，那么平价连锁就会成为空话，因此，WM 商城现在就应着手组建配送中心。

第四节 商业店铺环境策划

商业店铺的环境体现着企业文化与企业形象。它的具体构成分为店铺的内部环境和店铺的外部环境形象，其风格又分为现代的和仿古的。搞好店铺的内部环境和外部环境，可以增加商业店铺的亲和力，吸引客流，进而带动商品销售的增加。策划人要做的是根据商业的、美学的、人体工程的、心理学的原理，及实践经验、顾客感受的反馈等，在店铺内部和外部环境的具体细节和要素上加以精心策划，使店铺本身的规模优势、经营优势、竞争优势等得到最大限度地发挥。

一、商业店铺环境形象体现着企业文化

店铺环境形象是由店铺经营者及店铺的具体物理与审美元素构成。店铺环境形象的树立，包括传统业态店铺形象的完善和新型业态店铺形象的塑造。就店铺作为商业企业而言，其形象本身分为视觉形象、行为形象和伦理形象。视觉形象包括：充满生机和活力；整体统一与和谐；对外界信息、环境、竞争态势反应敏锐而不迟钝；自信与不怕挑战，敢为人先；值得信任；给顾客留下深刻而良好印象。行为形象包括：探索“特色经营”；坚持优质服务，优质优价但不高价，与欺诈不仅划清界限而且加以抵制；具有应付各种突发事件的能力；追求长期效益，抵制短期行为；善于识别、判断和把握商业机会。伦理形象包括：思维的创新性与前瞻性；体现文化兴商的价值取向；具有较强的自我约束能力；支持社会公益事业的发展；把方便顾客、积极协调同顾客的关系作为经营宗旨。上述形象构成中给顾客印象最深、最具象

的是店铺的视觉形象，它由店铺的内部环境及外部环境这两部分组成。

总之，店铺环境形象是由店铺的物理、美学元素和经营者本身这两个方面来体现和存在的。它既有形又无形，既与经营行为相联系又相区别，它是商家经营理念的外化。店铺形象的树立与完善离不开公关与宣传，但公关与宣传决不等于形象树立。店铺形象在经营活动中还有更为深层的含义，最终是要获得公众的认可，并由此带动店铺的旺销与发展。

二、商业店铺的内部环境策划

包括一系列构成要素，可以从以下方面展开：

（一）室温的设定

这是顾客进入店铺后比较敏感的一项环境要素。室温过冷或过热都会让顾客不舒服。目前，商业店铺的室温除春、秋季自然温度还比较合适外，夏季和冬季的问题较突出。人体工程研究表明：人们在夏季进店购物时，室温在 $24\sim 26^{\circ}\text{C}$ 比较合适，既可消暑又不致因室内外温差过大而引起感冒或不适应（当然也要视店内客流的多少，客流多时宜取下限）；冬季顾客进店购物的适宜温度在 $19\sim 21^{\circ}\text{C}$ ，超过这个温度顾客就会产生烦躁，影响其挑选和在店内停留的时间。目前多数商业店铺特别是大型现代化商业店铺，普遍是夏季室内温度过低（ 21°C 以下），冬季室内过热（ $23\sim 24^{\circ}\text{C}$ 甚至有的高达 30°C ，原因是射灯散热、试用小家电等），顾客烦躁难耐，店家既浪费了能源，还会由于温度不适影响顾客在店内的购物和浏览，应注意调整。采用中央空调的大型店铺，应设分层温度调节装置，冬季除首层由于多个门口冷气涌入可以稍高一些外，其他层应适当降低温度；夏季则相反，除首层温度可以低一些以外，其他层应以 $24\sim 26^{\circ}\text{C}$ 为宜。当然，这要增加相应的设施投资，但实践表明这种投资是值得的。

（二）照度与灯光颜色

商业店铺内部的灯光照度同样是顾客十分敏感的。有关研究表明：照度过亮，给顾客的感觉并不是最好的，顾客往往会有被监视的感觉；而照度不足，室内光线过暗，不仅不便于顾客挑选和购物，反而给顾客一种阴暗和不安全的感觉，其买到目标物品后就会匆匆结算、离去。因此，要注意纠正这两种偏向，并注意自然采光与灯光结合。灯光的颜色主要有白色光和黄色光。白色光的照度高、照明效率高，同样亮度可以少用光源、节省能源，但不够“档次”，一般大型综合超市、仓储商场多采用白色光照明；而黄色光色彩感舒适，但照明效率低，适用于档次高一些的百货店、服装专卖店、珠宝首饰专卖店或百货店中的高档服装销售区、珠宝黄金柜台等。此外，在高档服装、黄金珠宝销售区或柜台内，还可用黄色射灯照向所陈列的商品。

（三）POP 与营业人员工装

这是商业店铺的直接外观形象（标准色、图形标识、标准字或字母组合）的体现。要注意 POP 及工装两者在色彩上相同或递进，而不能反差过大或毫不搭界。其中，POP 为店铺形象的静态显示，而穿着工装的营业员在店内的来回走动，则构成店铺形象的动态显示。

（四）分区标识、导引牌

分区标识和导引牌应设置在店堂进门显眼处或电梯入口侧。有条件的，除标明每层经营商品的细类之外，还可将每层的经营内容绘成平面图便于顾客查找。此外，开放型大都市的繁华商业街上的大型商业店铺，上述分区标识和导引牌还应做成中英文对照的，以方便外国顾客参观、选购。

（五）商品陈列、展示与货架高度

商品的陈列、展示对于引起顾客的兴趣，激发其购买欲极为重要。这种陈列、展示要便于顾客浏览、挑选和取货，既要整齐

又要有层次感，符合人体工程的要求。通常，顾客购买频率高的商品，应放在顾客最方便拿到的位置。商品陈列分为静态陈列和动态陈列（工作陈列）。其中工作陈列还具有展示产品性能、质量的效用。货柜、货架的高度既要便于经营者最大限度地利用经营面积，码放和陈列商品，又不能影响整个店内的通透性。欧美国家根据本国人的身高情况，一般货架高度为 1.4~1.6 米（仓储商场除外，有的高达 2~3 米），而基于中国人的身高，商业店铺的货架应以 1.35 米高为宜。

（六）购物通道和无障碍坡道

通常的要求，货架与货架（货柜与货柜）间的最小距离即购物通道应能通过 3 人，即两侧各有顾客挑选物品或向营业员询问，中间仍能让一位顾客无任何障碍地穿行通过。而连接电梯或区分不同销售区的主通道应更宽，以供人流方便地通过。目前商家普遍地由于过分计较经营面积，想扩大单位营业面积陈列和展示商品的数量而多摆货架、货柜，占用通道面积使之过于狭窄，无论从顾客方便挑选，还是从消防安全的角度都是不妥的，应予纠正。无障碍坡道不仅可以方便残疾人光顾店铺和选购商品，也代表着商业店铺的经营宗旨和店铺环境设计的层次，一些有眼光的商家已开始进行这方面的改造。

（七）坐椅数量与鲜花摆放

商业店铺应从顾客购物舒适和方便着想，设置与店铺经营面积相匹配的坐椅数量，供顾客在浏览和购物中小憩、等人或补充饮品、小吃，这样做可以延长顾客在店内的停留时间。鲜花的摆放可以调节气氛，增加店堂内的温馨氛围，既体现一种品位，也会使人心情舒畅、愉悦，在一定程度上领略“购物是享受”而非“购物是磨难”。

（八）消防设施及其他安全措施

这是经营安全的需要，特别是大型商业店铺一定要按照有关

部门规定的消防安全规范行事，安装相应的消防设施，设立消防隔离区，保证消防通道的通畅和消防工具的良好状态，尤其是要提高商家的消防意识。近年来北京的家具城，唐山、洛阳的百货商场，新疆的歌厅等都发生过特大火灾。有的造成重大人员伤亡，有的造成巨额财产损失。究其原因，是商家消防意识淡漠，消防设施形同虚设。惨痛的教训为商家敲响了警钟，消防方面来不得半点马虎和懈怠。店内的其他安全措施主要有：射灯的保护装置、电梯的防碰撞装置、大门玻璃的警示标识、货架的稳固装置及危险物品远离顾客等，以防止顾客烫伤、摔伤、划伤、剐伤、砸伤等事件发生，这同时也体现商家对人的关心。

（九）收银台布置

收银台的数量应与店铺总的经营面积成比例，并考虑各个楼层不同经营内容的交易频率，根据店铺的档次和交易性质设置不同种类的 POS 机，以使购买商品的顾客方便交款，减少排队等待时间。

（十）卫生间数量和卫生间标识

应根据有关部门的要求和商业店铺的经营面积设立足够数量的卫生间，卫生间内要预备手纸、洗脸池、洗手液和干手器。卫生间的标识应显眼、醒目，无论顾客在哪个区域，抬头望去都能看到卫生间标志。目前，商家基于自身利益的考虑，店铺内卫生间数量普遍偏少，标志不显著，而且位置偏僻、难找，尤其在节假日客流高峰时卫生间更是人满为患。这里有个经典的又是真实的灰色商业幽默：20 世纪 90 年代中期，外国某著名零售业巨头到京考察北京零售业情况，对陪同的十余位中方大商场老总称赞北京商业店铺硬件设施的先进，认为已完全能同国际的现代化商业店铺相媲美或抗衡。但当随行的中国老总请教什么是进一步提高业绩、商战制胜的“秘密武器”时，外国老总提出了一个发人深省、又让在场的中国老总一头雾水、百思不得其解的主张：在

商场内层层设卫生间，并在商场显眼的位置用醒目的标志加以示意，你的销售额就自然上去了。这也说明中外零售业老总相差的不是经商意识，而是经营理念，是对“以人为本”、“人文关怀”的理解和具体行动。

（十一）试衣间

在店铺的服装销售区要设置与经营面积吻合的数量足够的试衣间。试衣间要注意私密性、安全性，内设挂钩、试衣镜、坐凳等，便于顾客试衣和保管自己的财物。

（十二）空气流通和回风系统

大型商业店铺尤其是客流量较大的小商品市场内，空气流通不好成为一大“硬伤”。特别是在购物高峰时，店内空气不畅，给人以憋闷感，时间稍长就令人头昏脑胀，顾客不敢停留超过半小时。有关的测试表明：目前大型商业店铺内，开门1小时室内细菌是开门时的2倍，而营业8小时后细菌数是开门时的10~15倍。原因是特别在冬季，商场怕热度流失、浪费能源而不愿打开或根本没有回风系统。而如果商场内打开回风系统并做到每小时每平方米面积输送9立方米新鲜空气，就可以实现店内空气的完全净化。而能做到这一点的，北京只有获得ISO14000环境质量认证的燕莎友谊商城。这种回风系统的启用固然要做出许多投入（设备的、运营的），但它可以给商家带来诸多有形的和无形的回报。

（十三）室内广播

室内广播有两种功能：一是增加幽雅、闲逸的气氛（如播放一些轻音乐、世界名曲等）；二是播放有关商品信息包括失散顾客找人信息等。对前一功能的实现，应注意音量的大小，尤其不能音量过大，也不宜播放节奏强烈的打击乐，否则会招致顾客心烦，影响其浏览或购物的情绪。对后一功能则应强调信息真实、少误导，另外信息量要大，以满足不同顾客想了解不同方面信息

的要求。

（十四）店内文化氛围的营造

包括许多方面，其中既有装修风格，又有各种活动系列。在店铺装修方面，如果店铺是现代建筑，则装修风格要体现温馨、浪漫与完美主义；如果店铺是仿古建筑，则装修风格要体现古典、雅致和内蕴深厚；如果店铺是经营体育用品的，要在装修风格上体现动感与美。在系列活动方面，既有定期在店内举办的专题讲座、研讨，也有生活服务咨询，还可不定期地举办时装表演（时装秀、内衣秀等），使音乐、灯光、模特和展示商品有机地结合起来，做出品位和特色，突出高雅生活的主题。

此外，还有“顾客紧急救助系统”（外伤失血、骨折、心血管病发作或中暑等）以及“总服务台系统”等，这些虽称不上“内部环境”的要素，但却是商业店铺特别是大型商业店铺服务设施中应有的，而且店铺更深层的形象也是借助这些元素来体现和展示的。

三、商业店铺的外部环境策划

商业店铺外部环境对于形成隆重、热闹的氛围，吸引顾客并树立店铺的形象极为重要，既需要策划人的精心策划，也需要商家的刻意营造。主要应从以下环节着手：

（一）商业店铺的标志标识、门头灯箱和门面装修

店铺的标志标识应以适当的比例做好，并安置在店铺正门的上方或建筑物顶部，鲜明而显眼，使顾客在马路对面甚至更远的地方就可以看到。门头灯箱应与店铺的标志标识相呼应，简捷、大气，如是高档店铺应在门头灯箱的设计、选材和制作上与店铺的档次相符。门面的装修，如是大众化的综合超市或仓储商场应给人以朴实无华的印象；如是高档商场或婚纱摄影店铺，应将门面装修作为最体现店铺形象的“亮点”做细、做好。无论是大众化或是高档商场，门面的装修要尽可能不影响店铺的整体通透

性，使人们从外部就能对店铺的经营内容和卖场情况有大致的了解。仿古建筑的店铺，门面装修要显出古朴、典雅，符合店铺的经营内容；婚纱摄影类的店铺，门面的装修要做出品位和情调。

（二）广告灯箱和广告标牌

由于商业店铺多人流密集，是做灯箱广告和标牌广告的理想之地，商家（经销商、供货商、生产商）都愿意在此树立广告灯箱或标牌以扩大影响。目前这方面的问题是过多、过滥，许多标牌广告为着“抢眼”，不顾规划和市容的要求，设立与建筑物尺寸不成比例的标牌广告，遮挡建筑物的采光，也显得整体上杂乱无章。应根据规划和市容管理的要求重新进行策划和设计，使之整齐有序，构成店铺的外部环境乃至商业街区的一个亮丽景观（如北京王府井商业街上的新东安市场建筑物立面的灯箱广告，是公认的规范的商业店铺广告，也因此构成商业街的街景之一）。

（三）机动车停车场和自行车存车处

这两个元素既构成商业店铺外部环境的要素，也是商家经营中应有的必须服务内容。目前的问题是：在 20 世纪 90 年代中期以前建成或改造而成的商业店铺，特别是大型商业店铺（除综合百货店外，还包括各种家具、家装、建材城等）普遍预留机动车泊位不足。北京截止到 2002 年初 6 月已拥有机动车 170 万辆，其中轿车超过 100 万辆，而私家车达 52 万辆，首次超过公务车，私家车户数占北京家庭总户数的 12%。这部分人购买力强且生活节奏快，往往是驱车到某商场，将一周所需用的物品一次购齐。而商业店铺外部没有足够的停车场，就会对这部分顾客失去吸引力，使商场的销售能力不能充分释放，这在北京市三环路以内的大型商业店铺中已成为一个十分普遍的、令商家头痛的问题。有不少商家将就近开辟机动车停车场或投资兴建地下停车场、停车楼等，看做比商场扩建还要紧迫的任务，力图弥补“欠账”、消除“瓶颈”，使店铺的销售潜力得到充分的发挥。而未来

选址新建的大型商业店铺，一定要将周边是否有可建成足够的停车泊位的场地作为一项“权重”很强的指标，不符合这一条件的一律视为“硬伤”而不能作为新店选址。

自行车存车处同样是店外环境的一个组成要素，在面积上应与商场的经营面积成比例，大型商业店铺的自行车存车处可以不止一个，而且最好距离店铺较近（不过百米），并尽量设在地面，必须设在地下的应在存车处附近有电梯，以便载顾客直接进入商场。

（四）多功能广场

多功能广场是商业店铺外部环境的一个“亮点”，策划好多功能广场的各种活动，不仅可以为店铺的形象添彩，而且可以营造热烈的氛围，吸引顾客驻足。有的店铺坚持在每天营业之前集中员工到多功能广场举行升旗仪式，以展示企业的精神风貌。另外，为着充分地发挥多功能广场的综合效应，还可在非购物高峰期邀请老年秧歌队（或老年太极拳、太极扇爱好者等）进行表演，既解决他们的活动场地问题，也活跃气氛、招徕顾客；还可利用多功能广场进行露天时装表演、新品展示、演示活动；在夏季的晚间还可利用广场组织丰富多彩的广场文化活动（文艺表演、歌咏比赛、表演赛等），吸引更多的顾客广泛参与其间；进行有关的大型咨询、服务及公益活动，既增加商业店铺的亲和力，又表明企业的社会责任和追求，还可在一定程度上聚集“人气”。

（五）临时性外部环境设施

这种临时性外部环境设施，主要是指节假日或店庆日等重大庆典或促销活动时布置的、用以营造和烘托气氛的设施，如充气门拱、彩球、竖幅，搭起的展示台、表演台、咨询台及设置的抽奖处等，并配以音乐。这些设施的配置和应用要注意安全性（有商家在类似活动中出现伤人、造成不良后果的教训），及时组织疏导客流，避免拥塞和发生事故。注意选择合适的季节，在春秋

季节或夏季的晚间可以多搞这样的活动，而冬季则应多放在室内进行。各种文化、促销、店庆活动等要突出主题，展示形象。

此外，店铺外的无障碍设施也是店铺外部环境和服务设施的组成部分。它与店外的盲道、店内的无障碍设施及残疾人专用卫生间等共同构成为特殊顾客群体——残疾人服务的体系，做好这方面的工作同样不容忽视。

第五节 商业店铺促销策划与公关危机策划

商业店铺的促销是吸引客流、提高销售业绩的直接和重要手段。但实践中促销的结果却不尽相同，从而提出了店铺促销策划的必要。策划人要从选定促销主题、设计系列促销活动，促销中融入更多的文化含量等方面帮助商家进行精心策划，并对促销的效果有较为准确的把握。公关危机是商家在经营中最不愿遇到又难免遇到的麻烦事项，如何化解危机、变被动为主动，借危机树立正面形象，这也是对策划人水准的最严格的考验。此外，策划人还应根据商业店铺的经营定位和经营策略，进行一系列店铺宣传方面的策划。

一、商业店铺促销策划

商业店铺促销是商家组织的、在短期内组合起各种手段来吸引客流，实现销售业绩明显增长的各项活动的总称。最初意义的促销，通常不考虑活动的长远影响，只要这种促销活动对商业店铺没有负面效应就可以。但在促销活动实践中，确实有不少商家花了钱，吸引的客流也不少，但促销效果并不理想，甚至引来媒体的暗访、曝光，及顾客的诸多投诉，店铺的形象也受到污损。因此，需要借助策划对促销活动进行精心设计和安排，避免失误和失控。尤其要注意从以下方面着手：

（一）精心选定促销主题并设计好系列促销活动

促销的主题选定一定要切合顾客的实际需求。通常，促销主

题可以结合不同的节日，包括西方国家的重要节日（如三八妇女节、六一儿童节、母亲节、情人节、九月九重阳节、八月十五中秋节、圣诞节。更不用说元旦及每年的“五一节”、“十一节”和春节三个七天长假的节日）以及一年中的重要日子（如“3·15”国际消费者权益日、世界节水日、世界睡眠日等），分别选定相应的主题（如关注女性、解放女性为主题的“厨房革命”用品、新型洗涤用品的促销；“伴随素质教育一起成长”为主题的儿童益智玩具和用品的促销；关注老年人健康和幸福生活的“银发用品荟萃展”等；如何识假选真以及“绿色消费”、“科学消费”、“明明白白消费”等咨询活动），既满足顾客对具体消费品和服务的需求，也提高顾客科学消费意识和维权意识，借促销活动逐步培养忠诚顾客群。

系列促销活动的设计。具体可以有：新型（高端）产品推介展；精品购物节；春潮涌动——春季新品展示活动周；收获季节——金秋酬宾购物月；劳模为您的生活添光彩；×月风暴——购物到泰国旅游或到韩国观看世界杯足球赛；暑期大行动——电脑、网络走进您的生活；设计大师为您现场量身定做活动；××品牌形象大使现场签名销售活动；实在让利、真诚回报顾客活动周；购物积分、赠健身卡（券）活动；霓裳京华——2002 新款秋季服饰发布、展示、销售活动；等等。

总之，策划人和商家要迎合顾客求新、求美、求名、求实以及对时尚的追逐，对生活质量的企盼，对名人的尊崇，对健康的关注，对子女教育的重视的心理、价值取向和审美要求，以产品为载体，以服务为支撑，以劳模、设计师、名人、形象代言人为介质，考虑在合适的时间和期限，通过不同的促销活动，有目的、层次分明且不断递进地向本店铺的目标顾客群体实施影响，并处处体现为顾客着想、给顾客以便利和实惠，与顾客相互依存的经营宗旨。做好让利幅度与销售额增幅的盈亏测算，通过各种

活动的巧妙组合，争取实现销售业绩和形象、声誉的“双丰收”。

（二）浓墨重彩绘好“店庆经济”的美丽图画

借节造市、没市兴节是商家经营活动中的一贯做法。而近年来商家在促销活动中不约而同地发现：在没节、没市的情况下，“店庆”是上帝送给商家的最好礼物，借此商机，可以做出大手笔的文章来。于是就有“店庆经济”的说法，它不同于“假日经济”而更具有本店的文化品位和特色，因而更具亲和力。“店庆经济”的蛋糕被越做越大，“店庆经济”创造的辉煌业绩被一次又一次地刷新，它甚至超过“假日经济”的日均销售额。它带来的实惠，使商家在“店庆”后的盘点中不免偷着乐。

以北京为例：最早搞“店庆”活动始于翠微大厦。其活动由于前期的广告宣传和造势到位，加上实实在在的打折优惠，引得店庆期间客流如潮，顾客买东西如同抢东西，三天的销售额高达5400万元，刷新了北京大型商厦单店的日均销售额纪录；之后，SOGO店2001年的店庆再掀高潮，三天的销售额高达6000万元；2002年该店四天店庆的销售额直逼1亿元，时点统计显示峰值为4分钟销售100万元。“店庆经济”在给商家带来莫大实惠的同时，也作为一项新的“系统工程”，全方位地检验商业店铺的经营管理水平：它的前期宣传是否到位；前期与供货商协商的共同让利；它的货源组织；它的外部人流、车流的疏导；内部卖场秩序的控制；它的商品防盗；它的交易结算速度；它的服务水准和售后服务等，都需要进行整体策划、周密安排。并且，这种策划在细节上不能有任何的疏忽、大意。于是有精明的商家索性把店庆的期限拉长，从三天拉长到一星期甚至一个月，其间策划了丰富多彩的活动，将商品促销与宣传商业店铺的形象、弘扬企业文化结合起来，在一个月时间内掀起若干个“小高潮”。尽管这种拉长的结果，使商家单位时间的销售额出现递减，但算总账商家还是盆满钵盈，乐不可支。翠微大厦和当代商城联手的店

庆创下销售 9000 万元的纪录。不少商家借助“店庆”在收获效益的同时，也收获媒体的赞誉，收获“眼球”，收获“民心”（顾客的忠诚）。因此，“店庆经济”不能不说是这几年北京商业的一个夺目亮点。

如今，任何一个有规模的商业店铺都不能无视“店庆经济”带来的商机。而以后的“店庆”如何搞出花样、搞出特色，再上台阶、再创佳绩，需要策划人和商家共同殚精竭虑、不断创新，进行更为新颖的卖点设计（如结合社会热点问题搞店庆：随着人们健康意识的提高，突出“健康消费、绿色消费”的主题搞店庆促销；结合新经济来势迅猛的背景，以“信息消费与人们生活密不可分”为主题搞店庆促销；结合人们生活质量提高和追求美好生活的愿望，搞“新生活、新感觉、新奉献”为主题的店庆促销；以经营服装类商品为主的店铺搞“穿出时代风采，尽显个性魅力”的店庆；经营医药、保健品的店铺搞“健康生活每一天”的店庆促销；等等），用独到的眼光和浓墨重彩绘好“店庆经济”的美丽图画。

（三）促销活动应以围绕企业文化、展示良好形象来做，融入更多的文化含量、审美意识和生活品位

目前商家的促销大多还是以直接的宣传、造势，商品打折让利为主，仍属于为促销而促销的低层次阶段。当然这个阶段是各个商家必须要经历的。而未来的促销必然要自觉不自觉地向高层次发展，并展开店铺间的促销竞争。这就要求促销活动必须围绕展示独特的企业文化来做，要融入更多的文化含量、审美意识和生活品位，通过促销既带动销售也树立和提升形象，做到以文兴商、文兴商茂。为此，要策划一系列有文化品位的活动，如促销期间充分利用店铺外的多功能广场举办一些文化演出、时装表演、技艺展示活动，增加促销活动的生动性和亲和力；举行一些新流行时尚的发布活动、高端新技术产品的集体亮相和演示活

动；组织一些商品消费中文化、健康、绿色环保等主题的研讨会；请顾客参与一些商品的制作过程或讲述一些商品使用、维护方面的小窍门等，形成店家与顾客、顾客与顾客间无障碍交流、互动的氛围，在轻松、活泼的氛围中拉近同顾客的距离，带动商品的销售。

（四）促销活动中要减少低层次的对顾客过分诱导的各种招术

商家的促销无非是盼着“人旺”、“财旺”，但能否实现这“两旺”，商家的想法、做法和结果却千差万别、大不相同。其中有不少是“旺丁不旺财”，甚至有的还产生副作用。有的商家为着制造所谓轰动效应，甚至想出“白吃”、“白送”这看似慷慨大方的怪招，但最终收获的却是一片责难，甚至被罚款。究其原因，就在于对此类活动缺乏周密的策划，对活动可能产生的效果不能准确地判断和把握。

笔者就接触到一例：某火锅连锁店准备在西安的直营店中开展“免费三天顾客随便吃”的促销活动，以摆脱店铺原来知名度不高、销售业绩平平的被动局面。具体做法是事先在主要媒体刊登广告，在活动期间每天免费请顾客用餐100桌（中午、晚餐各50桌）。火锅店老板征询笔者对这个促销方案的看法（老板很想得到肯定的回答）。老板讲此举在河南安阳搞过，在他的家乡山西运城也搞过，都获得成功，故准备在西安如法炮制。而笔者头脑中却是诸多这方面的反例，只好如实分析：西安是与北京有类似特点的开放型大都市，与中小城市中顾客低头不见抬头见不同，不仅人口数量多，闲杂人员多，并且外地到此打工者甚至生活没着落者多，贵店公布免费请吃活动很可能把他们引来，对可能产生的秩序、形象方面的负面影响要慎重。而且，很可能等免费午餐、晚餐的人半夜甚至头天晚上就来排队。秩序如何维持？发号时间如何确定？谁来执行？谁来监督？届时治安和交通秩序

谁来维持？一次发 50 个号，第 51 家与商家纠缠怎么办？来上千家、几千家，现场出现混乱怎么办？而这些问题该老板都没有想过至少没有细想过。那么操作起来就难免出麻烦甚至出大的麻烦。知名度是打出去了，但美誉度就很难说了。笔者举例，即使是像北京这样的特大城市，文明程度够高的了，但类似白吃、白送的促销活动搞一次失败一次，几乎都是预先估计不足。如北京某企业搞一次向居民无偿赠送 5000 瓶酱油、醋的活动（在十几家店铺内同时进行），结果没事干的老大爷、老大妈天不亮就起来排队，各店在营业前门口所聚的人数已超过 5000 人，门一开就有好几家店的玻璃被挤破，还挤伤了人，5000 套赠品不到一小时就发完，人们不肯散去，企业只好紧急调来 1.3 万套酱油、醋，才将事件平息；北京女人街的宣传广告称：要在开街时对先到的 2000 名顾客赠电吹风或熨衣板，预计开街当日有 5 万人光顾，结果实际有 14 万人，场面出现失控，不得不停止发放，事后采取许多补救措施才挽回影响。笔者还给对方分析，如果促销活动改成买 100 元送 100 元（不附加任何条件），活动最终也是送顾客 100 桌，看起来没有大的区别，但前来就餐的人员构成会出现大的置换，不会再有怀中分文不揣的民工，而都是带着钱吃饭的人，行为可以规矩些，虽然不会像“免费请吃”产生的轰动那么大，但麻烦、风险要少许多，对方最终接受了这个建议。鉴于诸多失败案例在先，促销活动中要尽量减少白吃、白送这类低层次的对顾客诱惑的招术。实践证明这些招术多是下策或下下策，它既不表明商家的慷慨，也不表明商家的明智，促销效果几乎没有理想的。

（五）努力防止店铺促销活动中的局面失控

策划商业促销活动，一定要注意防止活动中的局面失控。对促销活动，尤其是请名人到场与观众见面或签名销售活动，事先要对整个活动的进程和可能出现的局面有正确的判断和估计，准

备好若干方案予以应对。在活动中能及时疏导客流，避免事故，特别是群伤等恶性事故的发生，必要时请交警或保安公司派人到现场维持秩序。这样，事先精心准备、周密策划，既借助名人的效应聚拢“人气”，又有效地防止局面失控带来的负效应，实现企业形象与业绩的“双收获”。这方面尤其要接受许多店铺类似活动的教训，避免因秩序混乱而造成的伤人事故，不要干那种钱没少花，到头来赢得的却是媒体的一片指责，甚至招致消费者投诉的蠢事。

（六）促销活动中要杜绝对消费者的恶意欺诈和误导

不少商家看到各式各样的促销能为商家赚得“人气”，于是就动起了“心眼”，耍起了“聪明”，形式五花八门，有的还凝聚了不少“智慧”，但缺乏的就是诚信。一是用类似“一元钱购彩电”的虚假广告把顾客诳来，但实际上并不真想优惠顾客，而是变着方儿地设定许多附加条件，顾客一旦满足了这些条件，最后得到的“优惠”无任何实际内容，到头来是商家“单赢”，顾客全输。顾客被骗得多了，对类似的促销活动只能是侧目相看，报以冷漠。二是“赠B券”的陷阱，据介绍这还是从日本学来和“引进”的，不少顾客上过此促销招术的当（见本书第一章的分析），国家计委已将此促销方式归在“十三种价格欺诈形式”之中，明令禁止。三是对一些价格“敏感”、可比性强的商品虽真实降价，但故意限定数量，天天造成“抢购”阵势，场面越乱越好，甚至顾客之间抢起来、打起来，商家从不出面制止。上述种种做法，商家有的可以赚得一时的“人气”，但由于缺乏对顾客的尊重，最终会招致他们的反感和厌恶。因此，策划人在策划各种促销活动时，出于职业道德千万别为商家出类似的“馊主意”。否则，一意孤行，只能说明策划人不仅江郎才尽，而且毫无职业操守。如委托人（商家）有此种想法或念头，策划人要说服商家放弃这样的念头，用正规的、充满睿智的促销方案出奇制胜，远

离邪门歪道。

最后，商业店铺在促销活动结束后，要对促销活动的效果进行认真的总结。既包括促销的花费（直接的、间接的）与效益的对比，也包括企业形象、知名度提升的分析；既包括促销方案本身创新性和周密性的评价，也有实际工作进程的检讨。从而为今后的促销活动积累经验、奠定基础 and 选定新的促销主题（切入点）。

总之，商业店铺的促销应注意活动的效果；店外促销注意申请报批；店内促销一定要讲诚信；对促销时人流过多的情况要有应急处理方案；多种促销手段（店铺形象广告、商品信息广告、平面广告、视听广告等）并用；注重商业店铺促销活动的总结与促销得失的分析评价。

二、商业店铺的公关危机策划

公关危机的策划对商业店铺的经营或形象树立极为重要。但并非每个商家、每个店铺的负责人都能清醒地认识到这一点。因为店铺在经营中发生意外事故、突发事件造成公关危机的概率或场合并不多，甚至大商场的老总也未必个个经历过，更不要说对这方面有足够的训练，能迅速拿出一套甚至若干套办法或方案应对这种危机。突发事件或公关危机，会在短时间内很快地影响到顾客对店铺的信任和销售业绩。这时就要请策划高手甚至专门的公关策划高手“出山”来“摆平”事件。而训练有素的好的策划人正如我们在“策划人员素质”一节中分析的，不仅有好的公关背景，善于同媒体打交道，而且往往积累了许多处理公关危机的经验，能根据危机的原因、负面影响的范围和程度，迅速地采取应对措施，继而拿出后续的系列办法和方案。不一定花很大的成本（甚至有时可以不花成本）就可扭转被动局面。

可惜，这种公关危机策划的重要性并未引起商家的足够重视。我们举一正一反两例来说明：公关危机策划到底能给商家带

来些什么；没有公关危机策划，在厂家、商家遇到突发的公关危机时又会遭遇到什么样的结局。

北京有一家著名的百货商场，曾发生新加坡某名牌西裤供应商未经许可，将北京一家大型国有服装厂的西裤商标揭下来后，换成自己的商标而后高价出售的事件，此事又恰恰被北京的生产厂家发现，于是将新加坡的厂家和北京的这家商场告上法庭并最终胜诉。一时间各种媒体纷纷对北京这家大商场口诛笔伐，“××商场卖假货”一时传遍京城，商家陷入前所未有的公关危机，销售额直线下降。商场的老总急得如同热锅上的蚂蚁不知所措。这时有策划人献出高策：要商场老总立即召集新闻发布会，在对北京厂家正式道歉的同时，对外宣布：××老总悬赏百万元打假，请媒体和顾客监督。凡活动期间顾客在商场再买到假货，可向商场以十倍的价格索赔，商场已准备百万元用于这种赔偿。两个月活动结束后，顾客仍可对商场销售的商品质量继续监督。这项活动的消息迅速传遍京城，转瞬间售假的商家变成了打假的“英雄”，而且活动期间内人们未从该商场发现一件假货，商场实际上一个“子儿”也没掏（只是付出策划费外加新闻发布会的组织费用），居然彻底挽回了不良影响，树立和巩固了好的形象，不能不说是策划者的“高明”。尽管事后有的媒体眼光十分“毒”，看到了其中“做秀儿”的成分，认为这个活动本身就是“造假”，但其“再次揭假”的呼声早已被“××悬赏百万元打假”的鼓噪所淹没，甚至没有得到舆论界自己的响应。事情最后以商家的“全赢”而告结束。

反面的例子也有。山东某生产保健口服液的企业，产品在湖南销售时由于意外原因“喝”死了人。顾客家属不干，要求厂家重金赔偿，否则就对簿公堂。而厂家确信自己的产品绝无质量问题，没能对拒绝赔偿可能产生的后果有正确的预期，加上缺乏公关危机意识，没有请任何公关危机策划高手介入此事，而是采取

对对方的赔偿要求不予考虑，一切纠纷法庭上见的做法。一时间媒体对此高度关注，全程跟踪报道事件进展，社会上则广为流传“××口服液在湖南喝死了人，家属正在打官司”的消息，许多药店为着自己的声誉将该产品撤下柜台。而诉讼、审理、取证过程长达3年，最终宣判“××口服液产品不存在质量问题，死者死因与服用××口服液无直接必然联系”。判决虽是厂家获胜，死者家属败诉，但其间厂家的销售额损失超过10亿元，形象损失更是显而易见，此品牌口服液从此一蹶不振，厂家不得不被迫裁员5万生产、销售人员，压缩生产规模。事件到目前为止虽尘埃落定，但是该品牌也逐渐被消费者淡忘，产品即将彻底退出市场。这也从反面证明了没有得体、圆融的公关策划，特别是公关危机策划，企业可能因受不白之冤或突发事件中的处理不当，而莫名其妙地遭遇销售额滑坡甚至倒闭的厄运。这一正一反的事件，的确够得上公关危机策划的“经典案例”。

最后，商业店铺经营过程中始终都离不开持续的、不断深入的店铺宣传。这种商业店铺的宣传同样需要策划。这种商业店铺宣传的策划与本书前面介绍的商业街区宣传在形式上有类似性，无非是宣传宗旨与诉求点的明确；店铺宣传的内容与重点的确定；媒体选择、广告形式及广告频率的选择；宣传工作的责任单位；店铺宣传的“活动系列”设计；店铺宣传的费用预算、来源与效果追踪等。不同的是：这种宣传要紧紧密结合商业店铺的经营定位（服务对象定位）和经营策略来进行，充分展示本店铺独特的企业文化，充满真情，体现人文关怀的亲和。

附录

北京近年部分商业店铺经营运作失败的案例剖析

商界流传着这样一种看法：在短兵相接的市场竞争中目前仍

“站着”的，即没有倒闭、停业、破产的，不管是春风得意，还是费尽心机、苦撑苦熬，都是“好样的”；而那些显赫一时而最终倒闭、被兼并的“落马者”，无论多么悲壮与惨烈，只能“以成败论英雄”，为后来者提供教训与警示。我们不必为倒闭几家哪怕原来像模像样的商场而慨叹市场经济的无情，却应对其从最初的定位（目标市场定位、店址定位、经营策略定位）到具体操作的每一环节，及如何从辉煌走向灭顶的每一步进程进行检讨与反思，寻求“彻悟”，调整经营方略，以避免更多的壮士落马。因此从案例分析的角度，剖析失败典型其意义显而易见。在此我们只对北京地区若干家被新闻媒介披露、曝光的由经营不善而倒闭或被兼并的商业店铺进行分析。

信特。这是一座地处北京市级商业区、又在西单商业街上的“黄金漩涡点”附近的大型商厦，是北京首家倒闭在黄金地段上的大商场。其挂着“开业庆典”巨幅标语就撑不住、关张的事实，着实让京城大商场的老总们瞠目结舌，也使“黄金地段产生黄金效益”的法则自破。其致命的原因：一是黄金地段的高租金造成招商、招租困难和商品售价缺乏竞争力。其租金水准最初定在 9 美元/平方米·日，是全北京也是全亚洲的最高租金。如此高租金必然造成招商、招租困难，商家进驻不足，柜台内商品稀稀拉拉、远不够丰富，与相邻的西单商场、西单购物中心相比立显弱势，且这种高租金必然要通过高加价转移到商品上。以销售额 6 万元/平方米·年计，就须付租金约 3300 美元即 29200 元，仅此一项就须在商品上加价 48%，这是奇高的！商品不足、售价过高这两个方面都大大影响商场的竞争力。商场的业主为更多的招租不得不降低租金至 7 美元/平方米·日甚至更低，造成后来的进驻者与先期租户的租金水准不一的矛盾，最后商场还招了一批个体户进店。二是过于松散的管理使商品质量和服务不如人意，影响商誉。由于商场采取以招商、招租为主的办法，意在减

轻经营的负担和风险，但管理方式上比购物中心还松散，无统一管理制度，无法控制商品质量，其管理机构只有协调职能。进驻者对过高的租金、不多的客流和让人泄气的销售状况颇有微词。有的开始销售假冒伪劣商品，以降成本保利润。由此而影响信誉，光顾者更少，形成恶性循环，最后只得无奈关门歇业。

卡玛商业。地处朝阳门外繁华商业区，也是近年倒闭的豪华大型商厦。其原因：一是生不逢时。其开业之日正是大商场从热渐冷的时期。那种顾客盈门、挤坏电梯、关不了门的情景已不再再现，再加上朝外大街不足 1100 米长的街道两侧还聚集着蓝岛、海兰云天、曼哈顿、富祥行以及后来的华普大厦和丰联广场。这一片商厦中除蓝岛以其经营特色和文化氛围等在消费者中产生认同，其余的都要有个过程。而在此商圈内顾客的数量毕竟有限，“养活”不了那么多大商场，注定要有倒闭的。二是经营模式雷同，缺乏特色，商品价格不菲。卡玛从经营商品的大类和品种的确定、陈列风格等方面都谈不上特色，店内商业氛围过浓而缺乏文化底蕴，加上豪华的设施、讲究的装修都要摊入成本计入价格，故而价格不菲，而服务水准却一般，对消费者的吸引力不大。销售不景气时店内的营业员比进店顾客还多，2~4 层每层 2000 余平方米的日“流水”才 2 万多元，“毛利”不够给员工开工资的，岂能久撑下去？三是过度负债经营。其物业的租金、商品进货渠道网络的建立都花费了巨大代价，未及回报便因经营不善而停业。

海升商厦。地处高等院校和科研院所集中的学院路，其周围的商圈和客流还是比较理想的。但该店却创下北京市惟一经营面积过万米而销售额不过亿元的不良业绩。其倒闭的原因：一是商场定位失误。商厦最初定位为“北京西北郊的‘燕莎’”。实践证明最初对当地消费水平、购买力的判断失准。北京市一类消费区在建国门外，顾客多为外企白领，由此而产生赛特购物中心；二

类消费区在东北三环，顾客多为合资企业白领和外国使馆人员及饭店宾客，由此而产生燕莎友谊商城；而学院路附近为三类消费区，顾客为科技企业、民营企业白领或院所员工，购买力远不如建国门外和东北三环。同一规格的“老人头”皮鞋，在燕莎友谊商城卖 1000 元，每月可销几十双上百双，而在海升商厦售价 750 元每月才卖两双，甚至两个月卖不出一双。二是相对高的价位与显得“土”的购物环境及乡镇企业式的粗放管理与服务，使该商场逐渐失去消费者的青睐。虽然商场曾进行过伤筋动骨的大调整，从市场定位、商品选择、环境改善等方面全面整顿，总经理召集全员进行检讨，但仍是无力回天，难以为继，最终被百盛购物中心兼并，另辟“学院路百盛超市”。

百姓大道仓储购物中心。地处北三环中路，其开业后有了一段喜人的业绩。当时媒介渲染其商品价廉，披露昌平区人开着车到此购物，即顾客认为这里的商品比昌平区还要便宜，但好景不长便改换门庭。究其教训，一是操作上只注重了商品价格的便宜而过分牺牲购物环境。为节省投资，连店内墙体的“抹白”都省去，四壁过于吸光、环境过暗。顾客在此购物心里不踏实，买完东西就想走，根本没兴趣对其他商品浏览。二是营业人员素质不高，基础培训明显不足。店方为节省工资支出以承受低加价和维持经营，所招聘的普通员工皆为从农村招来的“农家女”（只有她们才肯接受每月 320~380 元的工资加奖金的待遇），素质低、商品知识极差，有的还不如普通顾客；加上培训严重不足，对顾客提问的回答和解释不能令人满意，而“劝说”顾客买东西时又实在缺乏技巧，给人一种“托儿”的感觉，让顾客生疑和反感。两大“致命伤”在运营中没有一处得到“医治”，火爆一时后终归夭折。

红苹果·点点利。开业轰轰烈烈，倒闭沸沸扬扬。其教训在于：一是资本金不足，负债率过高，运作中资金被极大地占压。

其注册资金只有 900 万元，要开 100 家店，仅计算机系统就投资 2000 多万元，只好贷款，而实际开店只有 46 家，其余计算机投资被极大地占压，周转困难，最终对银行和供货商的欠款高达 3000 万元。资产负债率居高不下，形成高风险经营。二是“五点利”的经营策略，虽比高价位经营策略有利于消费者，但有背商业运行的基本规律，造成不仅无法收回投资，甚至连基本运营都维持不了。三是内部管理过散、过差。特别是运营发生困难后职工吃回扣严重，甚至分店店长带头偷盗、偷吃店内商品。四是始终没有建立自己的配送中心，配送（供货）对销售的反应过慢。售价优势赢得的销售潜力没有充分释放。货架总是大半空的，有 50%~70% 的销售潜力得不到实现。五是信誉过差。一方面对外信誉差，本来“红苹果”的供货商就多为小供货商，知名大众品牌就不多，而商店一再拖欠货款，供货商拿不到销货款，无以为继，造成供货断档；另一方面对内信誉差，连续四个月拖欠职工工资，气愤已极的员工自发地把有的店封了，将商品甩卖，记账后充作补发工资，导致整个连锁系统瘫痪无法运转而倒闭。

万惠双安商场。在本不宜开商场的建筑物内开商场，尽管周围客流量较大，但过于封闭的、更像“赌城”之类的建筑，使人们对这神秘兮兮的场所不敢光顾，加上管理、货源渠道等存在一系列问题（双安商场对其品牌输出后，管理的输出始终不到位）而陷入惨淡经营，最终支撑不下去而不得不关张，现已改成“官园批发市场”。

万通新世界商场。其开业时就出过问题，暴露出管理和货源渠道方面的缺陷。在后来的经营中由于商场内部“店中店”过多，影响整层楼的通透性和观瞻性，不便顾客浏览，商品又是按品牌而非按类别设置，顾客转上几小时找不到自己要买的东西，无功而返。尽管当初商场与北京“金融街”同步建设，定位于

“为京城 20 万金融白领服务”，却由于金融街建设进度迟缓和招商不足，始终没有形成“20 万金融白领”的庞大购买力而使商场苦苦挣扎。商场考虑为吸引更多的客流而开展的一些公关和促销活动，由于有欺诈的成分被媒体多次曝光，顾客对该店也没有更好的印象。最后不得不改弦更张，成为万通商品市场。

仟村百货。商场硬件设施还算现代化，但管理却是“农贸市场式”的，过于松懈且商品定位过低，被同行称为“一流的公关、二流的经营、三流的管理”，且由于经营不善而陷入债务纠纷，供货商为讨还货款甚至展开绝食抗争，尽管经营主体一而再、再而三地换人，后来者也不乏雄心勃勃的，但最终没能扭转颓势。直到 2002 年初在倒闭数年后，被华联商厦收在麾下，开办成华联商厦安贞店。

中商赛特。这个定位号称“赛特中的赛特”在开业之初，其老总直言不讳地讲：赛特已经把牌子做砸了，要开一家真正的极品服装店让世人开眼。商场确实荟萃了众多世界顶尖品牌，其定位是年薪 3 万～30 万元的白领或金领阶层，结果在定位下限的人根本买不起，人们往往产生少看个 0（价差 9 倍）的误差，3 万元在此买不下全套的服装、风衣、鞋、包和领带，人们的感受是，年薪 30 万～300 万元，在此消费可能差不多。商场除装修豪华和商品价格奇贵之外，再没有别的特色了，其生意惨淡、竞争力弱也在情理之中，只有靠国外著名品牌供应商赔钱硬撑，最后于 2001 年 8 月 30 日终于低下“高贵的头”，倒闭后改成服装批发市场。

此外，在北京近年倒闭的较有名气和影响的商场、商厦还有亚视商城、富祥行、天云商厦、百姓购物中心、保真商城及蓝宝石商城等，其悲壮、其惨烈让人深刻地领悟到“商场如战场”。

上述失败案例的原因各有不同，当事人的命运也各有不同：有的经“炼狱之火”的“熔铸”而获再生；有的则只有等待“超

度”。从这些案例中，我们可否引出如下教训：第一，“黄金地段”是商战制胜的必要条件但不是充要条件，无之必不然有之未必然，只有与其他一系列要素的最佳或良好状态匹配运营，方能夺地取胜。第二，经营特色、管理精细和恪守信用是商战制胜的三大法宝。失败案例中，不少是定位有失准确，多店一面、缺乏特色，加之疏于管理，导致形象、口碑、商誉不佳而招致失败。第三，创新不能无视商业运作的规则。如“五点利”的提出，特别是在百货、副食零售中的全品种推行，是对商业运行规则和基本常识的戏谑和嘲弄。依“五点利”计算，商店在扣除营业税金后，要想支付物业租金、职工工资、奖金、水电费、设备折旧和贷款利息，没有15万元/平方米·年的销售额，根本无法收支平衡。而就15万元/平方米·年的销售额这个要求而言，无论是成交频率还是供货体系的反应速度，对经营百货、副食的仓储商店都无异于天方夜谭，这种自杀式经营的招术绝对是商战下策，不值得推崇。第四，超市、仓储商场低加价率造成的赢利区间狭窄，确使商家有掣肘之感，但解决的出路不是压低绝对工资等费用，而应从提高销售额这个途径来降低相对工资和其他成本费用。否则，影响士气、影响服务水准，内部失窃也在所难免。

商业运作失败的典型案例在北京地区有如上几家，而商家经营陷入困境，运行中存在“致命伤”的可谓多矣：有的本店商誉、业绩都好，但开设的分店却因总店鞭长莫及而一塌糊涂；有的商场以比“燕莎”购物环境和名牌数量还优、还多为标榜，却因价位过高加之外部交通等问题而“高处不胜寒”，只能硬撑着，消费者逛的多买的少，商场的陈列功能超过销售功能；有的店自以为聪明，开业后在豪华设施的商场内大打“低价牌”，之后一次次地偷偷涨价；少数大商场仍无与其经营面积匹配的停车场地，影响了客流和购买力的释放；不少连锁超市或仓储店已没有了开业时的价格优势，始入不良循环；老商业区内的店铺，由于

交通条件、店面和停车场的限制无可挽回地衰落，或只能勉强维持；有的大商场老总本不是“道上人”，只是由于前些年赶上某种经济形势，赚了大笔钱后不知该干什么才“入道”搞起商业，其定位、货源、运作均存在种种隐患或犯商家大忌；更有的虽自称按国际惯例经营，却屡犯消费者权益被媒介多次曝光；北京四环路沿线的众多建材城、家具城、装饰材料城、灯饰城等一哄而起，经营有章法的实在不多见；继万通、官园商品批发市场火爆之后，白云商品批发市场、金太阳商品批发市场、前门商品批发市场、千百千服装批发市场纷纷开门迎客，这些“市场”除商品价廉之外（有的混有不同程度的假冒伪劣商品）无任何特色可言，经营模式多为“克隆”，能撑多久确是疑问；在“女人街”开业初期的火爆之后，商家忙不迭让“美人街”、“丽人街”纷纷“出阁”亮相，而小妹“靓人街”亦在梳妆打扮、扎耳眼儿准备“上轿”，焉知这些美人、靓女不会红颜渐逝亦或香消玉殒？

举出这些，武断地讲其中肯定会有有的在未来2~3年或更短时间内将遭淘汰厄运。必须及早诊治这些“硬伤”，或自悟自救，或请策划大师、诊断高手“号脉”、“开方下药”，方可避免重蹈失败案例的覆辙。

第五章 商业连锁经营策划

连锁经营策划是商业策划的一项重要内容。它有着许多独特的内涵，比如体系构造、投资模式、加盟契约、物流配送等。策划人应根据连锁经营中遇到的问题，特别是结合委托人的具体要求进行商业连锁经营的策划，包括商业连锁经营体系的策划、连锁经营的发展目标、实施步骤的确定与措施保障，用加盟连锁经营合同来界定盟主与加盟者双方的权利、义务，为委托人设计或制定一整套连锁经营管理规范，使委托人（连锁总部或总店）的成功经验得以提炼、概括，品牌的价值得以发掘，发挥连锁经营的规模优势和组织优势，从而减少失误，有效地规避风险，在激烈的市场竞争当中立于不败之地。

第一节 连锁经营的具体形式、优势、发展状况及对策

连锁经营是近代商业发展的一个重要里程碑，从其雏形的出现发展至今，已经历了 130 余年的演进历史，在我国真正意义的连锁经营的出现不到 20 年。了解连锁经营的产生和发展历史，掌握连锁经营运作的形式，深刻认识连锁经营发展中遇到的突出问题，才能把握大局，结合委托人的经营领域（传统百货、专卖店、专业店、餐饮、洗染、及服务性行业）和具体要求，为商家提出使其驶入发展快车道的策划方案。

连锁经营的发展，特别是第二次世界大战后随着计算机在零售业的广泛应用，使商业活动中的供（采购）、储、销分离，集

中采购、集中库存、集中配送、分散销售的大型连锁网络成为现实。以美国为例，在零售连锁经营上颇有影响的“沃尔玛”连锁店在短短 30 多年间，分店从 1 家发展到 3000 多家，销售额从每年 200 万美元上升到 2001 年的 2250 亿美元。

连锁经营同样在我国有着广阔的生存和发展空间。自 1994 年以来，上海、北京、广州、深圳等纷纷竖起“平价连锁”的旗帜，不仅为当时高通胀的消费市场注入一股清新的气息，也为商业企业的改革提供了新的思路。目前各连锁总部普遍面临的问题是：在已有一定商誉和市场份额，内部管理体制基本成型、计算机管理系统日臻完善和货源渠道进一步稳定的背景下，如何根据对国内商业形势的准确判断，突破地域限制、广泛地吸收加盟者，迅速壮大实力，有重点、大规模、分步骤地迅速在国内发展集团化的连锁商业，形成有特色的连锁网络，占领更大的“地盘”，享受规模带来的效益，这也是商业连锁经营策划所要解决的问题。

一、连锁的具体形式：正规连锁、特许经营和自由连锁

（一）正规连锁（直营连锁）

这是连锁经营的基本形式。其特点是由连锁总部（总店）按照已有的模式，经选址勘察后直接投资（或控股）开办分店，并向分店移植一整套经营技术资产。总店对连锁分店不仅拥有统一进货、价格、管理等权限，还有对分店的财务控制权（财产权）、经营决策权、人事任免权。分店享有总店意志之下的经营、管理权，并对经营活动盈亏负责，但须接受总店的控制。这种方式受总店经济实力和经营管理能力（主要是高级管理人才）等限制，其扩展速度比较缓慢；另外分店的自主权较小，其主动性、创造性亦受到限制。

（二）特许经营（加盟连锁）

其特点在形式上仍然保持几个“统一”，连锁总部（总店）

以契约的形式吸收加盟者加入连锁体系。各加盟店是独立的投资者和自身财产的所有者，享有独立的经营决策权和相应的人事权及财务控制权。加盟店在付出相应的费用后，成为总店经营技术资产的受让人。总店在出让经营技术资产的同时，对加盟店的各级人员要进行经营理念、管理制度和营销技能方面的系统培训，并定期对加盟店进行“巡视督导”。

（三）自由连锁（自愿连锁）

是由各经营业主共同投资（持股）组建成一个供货体系（采购体系），以此把各经营业主连在一起的经营形式。有的是以一个或多个批发企业为主导，有的是以某大型零售企业为主导，有的则无主导——各业主是平行结合的。它在形式上没有统一的标识、装饰风格，也非统一价格、核算、管理制度，只是由采购体系向各店直接配送货物。各店的业主是独立的财产所有者和经营者，对盈亏负责。这种形式有些类似我国大型零售企业曾搞过的“联购分销”，是一种松散的不稳定的“连锁”，并常由于配送中心与各业主的利益关系而使“连锁”不欢而散，很难持久。在国外这种连锁所占的销售份额不大，在我国就更少。

从国外连锁经营的发展实践看，大的连锁机构，其入网企业可以达几千家、上万家，年营业额逾几百亿、上千亿美元。如此迅速的扩张，一方面是依靠连锁总部的直接投资和经营；但更多的是靠以契约形式广泛吸收加盟者，向其转让经营技术资产，以统一的形象、服务标识和规范来面对消费者和占领市场。加盟连锁这种形式，由于是多元投资主体，连锁体系的发展不受总店资金实力的限制，扩展速度极快，并能调动加盟店的积极性和主动性，因而成为连锁经营的主要形式。国外的实践往往是实行“两条腿走路”，既包括直接经营（投资经营、租赁经营），更包括特许经营。

二、连锁经营的特征与优势

（一）连锁经营的特征

组织化程度高。这是连锁经营的首要特征，即是把社会化大生产中的标准化的原则应用到连锁经营之中，通过构建连锁经营体系，把总部（总店）、直营店、加盟店和配送中心等联结起来。把整个的购销过程分成若干不同环节，在操作上加以标准化，分店受到总店的培训与业务指导，按有关要求依照几个“统一”进行日常经营与管理，从而使复杂的经营活动变成相对简单有序的销售活动，在组织化程度上远远高于单店经营时的状况。

低成本扩张从而实现规模经营。连锁经营的发展，是建立在总店（示范店）经营成功的基础上的。由于最大限度地利用了总店的品牌价值，使新建的分店能分享总店的无形资产。特别是加盟连锁店的发展，不仅突破了总店扩展规模的“投资瓶颈”，而且也使分店各方面的投入和运营成本远远低于新开设的单店，从而实现规模经营。目前国内最大的连锁机构的店铺数量已超过千家，销售额逼近百亿元大关，尽管比起国外著名的跨国连锁企业仍有差距，但已经在规模经营上迈出了重要的一步，并且是用低成本扩张来实现的。

连锁经营体系的运营有一套严格的规范。与单店的运作不同，连锁经营体系的运营有一套严格的规范，从选址、商圈调研、经营规模（面积）的确定、店铺开业的筹备、物流配送、日常业务与管理到形象宣传与促销等均有相应的规范。总店会依照规范对各个层面的员工进行侧重点不同的培训，并用巡视督导作保证，减少了操作过程中人为因素的干扰和随意性，使整个经营过程始终在总店的控制和影响之下。

物流配送高效化、电子化。连锁机构发展初期可以借助“第三方物流”，完成对各个分店的配送业务。但在发展到一定规模之后，通常要建立自己的配送中心乃至物流中心，用计算机系统

进行进货分类、保管及存货预警、信息传递、货物配送、经营销售情况分析等，借助现代电子信息技术（IT），实现物流配送的即时、准确，确保卖场销售需要。

合作关系契约化。即在连锁经营业务开展和事业壮大过程中，总店与加盟店通过契约建立总店品牌出让与受让关系，明确受让的实质性内容及双方应享有的权利和应承担的相应义务，明确合作的期限及其他相关事宜。总店与分店通过契约结成利益共同体，既共同享用总店的品牌价值，又共同依契约分享发展带来的各种利益。这种契约化的合作关系，使双方的合作深度远胜于一般的供货商的供货协议。

（二）连锁经营的优势

连锁经营的最大优势是基于品牌、供货体系和经营经验与模式而形成的高成功率和低失败率。有统计表明：单店运作的零售企业在开业的最初两年内倒闭的比例为 80%，5 年后倒闭的比例为 90%，而连锁经营企业 5 年后倒闭的比例仅为 12%，其成功率要高于单店运营的零售企业近 80 个百分点。

在商业实践中，连锁经营的优势比较集中地反映在特许经营方面，即特许经营（加盟连锁）在其迅速发展中，给连锁总店和加盟店分别带来诸多益处，这种益处在非连锁经营中是不存在的，主要表现在：

连锁对总店的好处：可以促进总店在商誉、货源及吸引购买力指向方面实现良性循环。显然，任何一家总店在准备转让或部分转让特许经营权时，都是有一定商誉的，否则就没有加盟者要挂这块牌子。而这种转让，在管理跟得上的情况下，转让越多，范围越广，所形成的辐射力就越强，商誉的影响就越大。显然，发展和转让 100 家的影响要比 10 家大，而转让 1000 家的影响又远远大于 100 家。影响越大，名气也就越大，就越是有更多的消费者认这块牌子，就越有加盟商想挂这块牌子，加盟者就越多，

从而实现了商誉方面的良性循环。货源和购买力指向也是如此。连锁经营的最大特点是购、储、配送、销售分离，有独立的采购和配送中心。通过集中采购和配送，降低这两个环节的单位费用。而实现采购和配送的关键在于增加量，只有“量大”才能实现采购和配送的经济。单个店和若干店的要货量无论如何是有限的，这就要扩大规模，形成大的连锁网络。而加盟店越多，总店就越可以增加采购的批量从而进一步降低费用。这样，总店在保持自己较高的利益的同时仍可以较低价位提供给加盟店货源，加盟店则可以按统一的较低价位销售。这种价格的优势越是明显，消费者就越是认账，需求量就越是更多地指向该连锁店，从而形成更大的要货量，为更大规模的采购创造条件。

总店在转让经营技术资产中获得多重利益。在吸收加盟店的过程中，总店对各分店的经营技术资产的转让是有偿的。通常包括以下几项：加盟费，特许金（权益金），经营中的供货加价，装修改造费用及工装、包装物等费用之外的管理费（当然费率较低），有的还包括保证金以备不测。

总店无须更多的投资（主要是输出商誉、标识、服务规范及管理）就可获得大的发展，能在短期内实现量的扩张和增加市场份额。尽管各个加盟店都是独立经营和自负盈亏，总店与各加盟店不存在共同投资、代理、雇佣、承包关系，但毕竟各店在服务标识、对外形象等方面都统一在总店的旗帜下，没有人关心哪家“华联”是总店，哪家是分店。人们关心的是从“壳儿”到“瓢儿”是不是“华联”的风格和价位。因此总店可以通过发展加盟连锁，较快地同时又是聪明地实现量的扩张，从而占据更大的市场份额。

在扩张中总店只承担商誉风险，不存在投资风险（资产风险、经营风险）。特别是在风险转化为现实后，即分店经营不善或行为“出格”，总店可果断地终止特许权的转让，立即与该加

盟店脱离关系。或在加盟连锁经营合同中约定，出现此种情况即停止转让；即使没有约定，总店也应单方终止合同，宁可经济上做些赔偿也比投资后经营不善的损失小得多。

吸引加盟店的过程是总店不断完善其管理和服务规范的过程。成功的连锁店，总店经过一段时间吸收和发展加盟店，其自身的管理制度和服务规范得到实践的锤炼，逐渐趋于成熟和完善。有的形成一大本经营手册或服务规范、管理规范，这是总店管理实践的升华和结晶，对于发展新店、进行系统培训都是最基本的依据和最实际的内容。

同时应该看到，吸收加盟店不仅给总店带来诸多好处，同时也给加盟者自身带来诸多利益，否则就不会有加盟店的热情和积极参与。

连锁对加盟店带来的好处：可以利用总店的商誉，迅速改变自己店的形象，增加竞争优势，提高销售额和利润，实现“借牌生财”。在激烈的市场竞争中，你搞零售我也搞零售，你搞平价超市或仓储商场我也在搞这些，都在竞争又都没有太大的优势。而我挂起“客隆”或“物美”的牌子，情形就完全不一样了，同样的东西就好卖得多。这就是加盟店可得到的最直接的好处，即利用总店的商誉和影响，迅速改变自己店的形象，增加竞争优势，从而扩大销售、提高业绩，实现“借牌生财”。如果分店是用部分店面来加盟，加盟后往往还会对未加盟的其他经营面积的销售产生积极影响。

加盟总店后得到总店技术和经营上的指导和帮助，加盟店的风险不是增加了而是减少了。我们在分析总店时讲到风险问题。似乎总店无经营风险，而风险都集中在加盟店一方，似乎加盟之后加盟店的风险很大，而且随时有可能演化为现实。其实不然，在未加盟时，分店自身的风险是很大的。因为在商业竞争中，一方面是货源上能否拿到好而便宜的货，这有很大的不确定性；另

一方面是消费者的偏好不好把握，这方面同样存在相当的不确定性。这既需要经营者正确的商业意识和决策判断能力，又需要长时期的商业信誉的积累。因而，未加盟时风险是经常的。加盟后货源由于总店配送而有了保证，且供货价肯定低于一般批发价（因批发企业是独立核算单位，要发生各种费用，通常加价率要在5%~7%，多至10%左右），甚至接近或等同出厂价；而市场销售方面由于有总店的商誉作保证，比自己单店经营时风险小得多，加上总店还对加盟店进行巡视督导，加盟店的风险不是增加而是大大减少。

总店对加盟店的供货虽有加价，但仍比加盟店自己从批发企业进货价格低得多。在未加盟前，分店要想直接从厂家进货是行不通的。比如冰箱厂，厂家发货一次至少需要一个车皮，而一个1000平方米的商店根本无力直接进货，资金也占压不起，只能从批发企业进货。而从批发企业进货在价格上要比从总店进货高出许多。因此，加盟店在加盟后在经济上不是吃亏，而是有益处的。

加盟店通常无须广告费、宣传费方面的支出。这方面的支出由总店在考虑连锁体系的总体形象宣传时统一支付了。加盟店只需配合总店的宣传，在自己分店的附近或交通路口处设置若干标牌、灯箱和广告牌以提示消费者。分店对此的花费微乎其微。

加盟店可以利用总店的商誉，享受其他经济利益（特别是延期付款）。最突出、最实惠的是结算滞后或延期付款，从而可以获得或享受资金使用的“时间差”。这是在未加盟之前，特别是从厂家进货时所享受不到的，只有加盟总店后才能使参与的分店共享这种商誉带来的实惠。

加盟店接受总店的督导和服务规范的培训，在管理水平和服务水平上会迅速上档次；而且其复杂的经营活动变成了相对简单的销售活动，加盟店操心少了，可以更专心于销售，有利于加盟

分店更快地提高管理水平。

从以上分析可以看出，以特许经营的形式，广泛而有选择地吸收加盟者是连锁经营发展的重要途径。连锁经营中，总店方和加盟店方正是分别看中这些实际益处，才会共同促进这一形式的迅速发展，使其成为连锁经营的主要形式。这其中似乎是在变魔术，对总店有好处对分店也有好处，对甲方有利对乙方也有利。可能吗？其实最关键、最奥妙之处就在于“量”。进货量上去了，就对甲方乙方都有好处，不存在对其中哪方“有害”的情况。如果讲对谁不利的话，那就是：没加入连锁机构的中小零售企业将出现生存危机甚至被无情淘汰——但这不是连锁总店和分店造成的，而是市场机制的必然。从经济学的角度讲，“量”上去了就实现了规模经营，实现了资源的优化配置、优化利用和社会劳动的节约。总店分店双方所享受的无非是这种配置、利用和节约带来的实际利益。

三、如何看待连锁经营的发展

（一）商业服务业中实行连锁经营，是我国流通领域中的制度创新

在我国商业服务业中，中小流通企业特别是小型零售门店数量众多，它们的状况，其素质及发展后劲，对流通改革的深化和流通产业的发展至关重要。对小门小店的改革，有关方面曾进行过多种尝试，先是下放经营权，继而实行“改、转、租、卖”。然而结果并不理想，关键是没能在制度上有所创新，没从根本上提高这些企业的素质（生存、自我更新和发展的能力），有的“自消自灭”，减少了商业网点，给周边居民带来不便；有的还伴随出现某种程度的国有资产的流失。而实行连锁经营，用成功的连锁体系，把许多有一定基础和条件、而发展前景看似暗淡的小企业有机地联系起来，在货源、运行机制、管理严密精细等方面对其进行“再造”，把工业大生产中“质量管理”、“目标管理”

等制度移植到商业经营活动中，改变小企业的生存质量，使其“活”起来，并保持方便周边居民的特色，这实在是小型流通企业的出路，也是流通领域不同以往的深层次的改革和制度创新。因而，连锁经营在我国有着广泛的生存和发展空间。

（二）实行连锁经营，是调整流通格局和资源配置的重要举措

近年来商业服务业的发展极其迅速，格局不断变化。20 世纪 80 年代中期，以倒卖紧俏商品为特征的“贸易中心”热过一阵，改变了流通运行的格局，但却带来流通秩序的混乱和物价的暴涨，国家不得不进行整顿。继而，90 年代初期我国大城市又出现单体运作的大型商厦普遍看好，开一家“火”一家的情况。这对迅速形成现代化的商业街区有重要作用，并在购物环境、管理手段等方面借鉴了国外模式，出现了质的提高，为流通产业与国际经济接轨进行了有益尝试。但其以规模巨大、巨额投资、豪华装修、高加价率经营高档商品为特征，因而在一定程度上助长了 90 年代初的“高通胀”；在人们收入差距拉大、增幅放慢的背景下，出现不景气甚至倒闭。而 90 年代中期异军突起的连锁经营，借鉴国外的成功经验，配以高科技手段，通过扩大经营规模、减少资源的重复配置，降低了费用、提高了效率，并树起“平价连锁”的旗帜，避免了 80 年代中期大城市中自选商场的昙花一现，并为高通胀的消费市场注入一股清新的气息，为流通领域的改革提供了新的思路。连锁经营的发展，在相当程度上盘活了中小企业的资产存量，使其按照效益优先的原则加以重组，使流通产业的资源配置逐渐实现集约化，并因此被政府视为流通改革的“突破口”。

（三）连锁经营从内在机制上最大限度地激发了企业的活力

先看直营店。由于直营店得到总店的经营技术资产的全方位支持，没有了单店运作时进货渠道混乱、吃回扣等“穷庙富方丈”的

弊病，可以得到具有价格优势的供货并得到总店的业务指导，从分店店长到员工“利益一致”，只要总店系统对各个直营店的考评指标体系合理，员工和店长出于对自身利益的考虑，也会在意分店的销售情况，因而可以从内在机制上激发企业的活力。

再看加盟店。除了享受总店的支持和督导外，还有加盟者自身的投资利益所在，加盟者必然要高度关注卖场的组织和经营业绩的状况，关注投资的回报。不用总店考核，加盟店投资人就会考虑在执行总店规范的前提下，不断提高和刷新经营业绩，使自己的投资得到理想的甚至超过预期的回报。这种“不须扬鞭自奋蹄”正是连锁经营内在机制的活力所在。

四、连锁经营当前存在的突出问题与应对策略

（一）连锁经营中存在的突出问题

对连锁经营中属于浅层次的东西较易接受，而对连锁经营中深层次、本质的东西没有真正掌握，甚至加以本能的抵制。表现为加盟者对连锁经营有热情，积极争取加入连锁组织，以为加入连锁之中，对外可以改变形象，对内可以增加收入。因而在操作过程中，对连锁经营的浅层次东西，如统一标识、色彩、装饰风格、店堂布局、工装服饰等较易接受，而对连锁经营中深层次、本质的东西，如真正统一配送，计算机联网，实现数据的及时处理和对市场动态的实时监控，经营理念和管理模式等，没有真正掌握，甚至出于利益的考虑而本能地加以抵触。因而造成“连而不锁”，甚至名存实亡。这种“连而不锁”大大影响了连锁经营的质量和运营寿命，形成“其兴也快，其败也快”。没有章法，难成方圆。这一点盟主和加盟者都应引起高度重视。

条块分割，影响连锁经营的发展速度。尽管近年来我国连锁经营已经有了迅速发展，但在体制上仍没有大的突破。主要表现在来自部门办连锁及地方保护主义这两个方面的严重桎梏。部门办连锁，从表面上或形式上看是以资产为纽带，实际上是以部门

为纽带（部门壁垒、行业壁垒），没有突破这种限制。而地方保护主义更是连锁经营的大敌，国美电器与天津电器经营者的较量就是最典型的例子。这是来自当地商家的抵御（抵御是正常的，但当地商家的手法是不正当的），还有来自政府的抵制，尤其表现在垄断经营或半垄断经营的行业，表面上欢迎你来本省、市、区设分店，但在具体履行审批时层层设置障碍，优势连锁企业因此而大大放缓发展速度。

在操作上仍然是小规模、分散化，难于实现跨地区的大流通网络，难于充分发挥连锁经营的组织优势和规模优势。目前我国零售业最大的连锁机构已有门店 1400 家，销售额近 100 亿元，电器商场连锁超过 100 家，销售额 80 亿元（苏宁电器、北京国美电器 2001 年销售额分别达 80 亿元或 60 亿元）。但综观中国的连锁经营态势，仍是遍地开花，占地为王，画地为牢，小盘操作（做大就出乱子，要么失控，要么利益分配之争导致灭顶或分崩离析，仍然又回到小规模轨迹上），缺乏铁的规则并且未按这规则把市场做大。连锁经营的“两个优势”难于充分发挥。

管理手段跟不上，配送中心不健全，总部对分店特别是加盟店的技术支持跟不上，难于实现真正的连锁。从笔者接触的连锁企业中，没有几家觉得自己的技术手段先进、得心应手的。有的不仅连锁经营系统没有实施计算机联网，甚至总部和示范店也没有实施计算机管理，也就无从谈起连锁经营的数据即时处理，经营状况及时分析以及经营决策。有的配送中心不健全，配送程序不够科学合理，业务管理也比较初级，甚至没有真正意义的配送中心（有的仅仅是库房而已），总部对分店的技术支持不够甚至没有，造成总店与分店在营销和服务风格上不一致。

所有权和经营权分开的问题始终解决得不好。或者表现为总店总想控制分店，而分店在初步获得经营成功后，几乎没有不想摆脱总部控制的，摆脱的最初步骤就是不接受总店的配送或压缩

统一配送的比例；或者表现为总店派往加盟分店的店长干预合作方即投资人决策，手伸得过长，管得过多，分店对此意见较大。

在一些城市的旧城区，连锁分店面临规划拆迁，威胁其生存。特别在北京申奥成功后，马上要实施《北京市奥运行动计划》，旧城改造、拆迁和道路拓宽任务很重，而以服务业和专业店（如洗染、照相洗印、音像制品、眼镜等）连锁等形式运营的店铺许多处在规划道路红线之内，什么时候实施规划，什么时候就面临失去经营场所又很难再选到合适经营场所（如北京西城区奥运行动计划中“八纵八横”道路规划实现后，包括“金象大药房”总部，其建筑都要拆掉一半，许多临街铺面纵深过浅，拆迁后就不复存在）。这个问题刚刚萌芽，特别在北京，其威胁在今后两年会很快显现出来。

商业信誉方面存在较多问题，加盟过程中欺诈现象较为突出。商业信誉问题不仅存在于连锁经营中，也存在于现实经济生活的各个方面，原因很多，造成的结果是人人设防，又防不胜防，谈判越顺利越觉得是钻进了别人的圈套。这个问题的另一端，就是加盟中要层层设防，因为这个过程的诸多环节中欺诈现象较为突出。有的盟主根本没有示范店，仅仅是刚被批下执照，还没有真正运营就广招加盟，又收加盟费、又收特许金，而对分店的指导和帮助则是空白。因为盟主本身就既无店铺实体，也无销售业绩，只是空炒概念外壳。更有甚者，有的利用加盟这种形式骗取钱财进行商业欺诈，或夹带私货，把吸收加盟变为发展下家的“变相传销”。

（二）解决连锁经营发展中问题的应对策略

必须与加盟者有充分的沟通，并配以由浅入深的系统培训。沟通的形式可以多种多样。通过沟通，逐渐解决加盟者的深层次的观念和认识问题；通过培训，把连锁经营的理念贯穿到加盟者的中层骨干和全体员工中去。只有解决深层次的观念和认识问

题，引入连锁总店的经营机制和管理模式，接受总店的统一配送，并不断完善管理工作和技术手段等细节，连锁经营才能有持久和快速的发展。

内强素质，对外积极反映情况、呼吁有关政策，用重组等现代经营手段突破部门限制。内强素质主要表现在，提高开店成功率、销售额和市场占有率。只有自己强，在好的政策背景下，才能快速地占领外埠市场，突破地方保护；对行业部门的限制和壁垒，则可以用重组等现代经营手段绕开这种壁垒，从而实现快速增长。

投入必要的财力和物力，对连锁体系的计算机系统进行深度开发和升级。这样，从根本上解决发展大规模连锁体系技术手段落后、技术支持不够的问题。目前，先进的计算机系统是分店前台后台联网、总部与分店联网、配送中心和分店联网。这里面涉及到复杂的技术问题，做好了可以实现数据适时传输，单品核算，计算机存货预警，总经理信息查询，有助于进行经营活动分析和辅助决策。这个问题若解决了，就可以适应连锁经营中成交频率、要货和配送频率对计算机的要求。

妥善地处理总店（盟主）和加盟店的利益分配问题。目前的问题既有总店收费太多，而巡视监督和技术支持欠缺或不力，也有加盟店无视合同与自身信用，找借口拖欠各种应交总店的费用。其结果是总店效益好而加盟者效益一般，或者是分店取得的效益都被总店收走。解决这个问题，既要坚持合同，又要有合同之上的灵活性。其关键是提高加盟分店的成功率，这是总店永远产生效益的源泉，也是提高连锁机构商誉，树立品牌形象的核心。否则，太多的分店由经营业绩滑坡而最终导致倒闭，总店的商誉和形象也会受到影响。

分店的选址尽量在成熟的规划区域及成熟的商圈内，以避免规划拆迁所带来的不利。特别是未来几年，北京等地要实施奥运

行动计划，经济提速，拆迁量大得惊人（北京西城区从 2001 年起 5 年内要实现 12 万户的拆迁或危改，2001 年已拆 1.6 万户，2002 年保证拆 1.6 万户，争取 2 万户），道路的拓宽势必要大量拆迁临街铺面。这对“商气”肯定有破坏，对于经营者创品牌、建百年老店肯定不利（许多情况是只要拆了就回不来了，只给经济补偿，不给安置面积）。所以总店和分店在发展、吸收加盟店时在选址方面一定要尽量放在成熟的规划区域内，以避免规划拆迁带来的不利。

防止假借吸收加盟店为名，进行商业欺诈或搞变相传销。加盟店要注意在选择盟主时，坚持做到以下几点：一是到总店进行实地参观考察，直观地看总店的经营规模、经营能力和销售现场情况（店堂环境、员工精神面貌、客流和成交率等）；二是对总店提出的加盟条件和承诺要反复斟酌；三是可能的话，从知情人那里了解总店的经营业绩、效益情况，印证自己的判断，决定取舍；四是认真签好合同，仔细推敲合同的各项条款，弄清真实含义，避免上当；五是对无经营场所或自称有经营场所但始终不让加盟店参观的，对仅有营业执照，搞培训，许诺许多优惠条件的，尤其要加以警惕，通常这是欺诈最常用的手段。

只有做到上述讲的各个方面，总店与分店通过利益协调，才能共同推进连锁经营这项事业的健康发展。策划人进行商业连锁经营的策划也要把协调双方的利益关系放在重要的位置。

以下是笔者在中国健康产业连锁经营会上的一个发言，也是讲具体某个行业如何发展连锁经营的，供读者参考。

“三九健康”面临的竞争形势与合作发展之路

——徐淳厚在中国保健产品市场推广特许
连锁发展研讨会上的发言

各位领导、各位专家、各位媒体的朋友：

我受“三九健康”刘总之邀，就保健品产业发展中推广连锁经营的相关问题做专题发言。由于本人是研究商业连锁的，对医药连锁刚刚有所接触（才完成北京“金象大药房”连锁经营方案策划），对保健品连锁经营没有更多的研究，不当之处，请予指正。

进入新世纪，由于人们对健康的理解和重视，使得保健品市场在我国，特别是城市呈现出快速增长的势头和诱人的前景。有关部门的资料显示：2000年国内保健品的销售额达到500亿元，预计2010年可达到1400亿元。保健品经营企业只要抓住机遇，选定正确的发展方向和运作模式，就能赢得越来越大的市场份额。在此，仅从两个方面阐述对保健产业发展及保健品连锁经营企业出路看法。

一、“三九健康”面临的竞争形势

这种面临的竞争形势主要表现在以下五个方面：

（一）加入WTO后中国保健产业和市场将面临外国保健品和资金涌入的竞争

根据我国政府的承诺，加入WTO后我国将在2003年1月1日对外全面开放医药市场，准许外商在华设立零售连锁药店。伴随而来的，外国保健品将全面涌入国门，同时经营保健品的外资、外商将进入我国市场，其雄厚的资金实力、先进的经营理念、规范化和规模化的运作模式及高技术手段的支持，将对国内保健品的生产工艺、装备水平及现有营销模式构成全面冲击。

“三九健康”也只有两年左右磨刀擦枪的“练兵期”，而后将投入面对面的竞争。可以预见的结局是：一批国内规模、技术、实力不强的保健品生产企业，单体、小规模运营的保健品营销企业将遇到前所未有的生存危机，大量的企业甚至会被无情淘汰。

（二）面临保健品流通不同业态的激烈竞争

目前保健品流通的业态大致有四种：一种是药店特别是连锁药店，其销售额占有保健品市场的 35%；第二种为大型综合超市；第三种为生产厂家所设的本产品、本品牌的小型专卖店，如 505、绿 A、仙牌灵芝茶等；第四种为“三九健康”所代表的，以专门经营不同品牌和门类的各种保健品为特征的流通品牌（中间商品品牌）的连锁专卖店。在上述四种业态中，我认为第一种和第四种是最有发展前途的，它符合专业化和规模经济的要求。今后还可能产生新的业态来分保健品市场这杯羹，由此而引发的市场份额的竞争将会愈演愈烈，价格战在所难免，而且可能是一场价格混战。混战的前提是中国保健品价高利大，对任何生产厂商的诱惑力不可抗拒。这种价高如同药品价高一样，不仅超出了消费者通常的支付能力，而且超出目前中国社会经济环境所决定的“生命价值”和“健康价值”（经济学上从不承认“生命无价”）。价格混战的结果是保健品价格回归至合理价位，消费者将是这一过程的最大受益者。这种竞争和价格战对保健品生产和流通企业都将是严峻的考验，而且必然带来保健品流通企业的重新“洗牌”。

（三）面临买家（顾客）与卖家的竞争，及保健品生产企业与流通企业的竞争

伴随这一过程，消费者会变得更加理智，选择更为谨慎和苛刻，既注重花费更注重效果。这种买家与卖家的竞争，最终将导致保健品的价格回归——那种用 2 只鳖造 20 万盒（200 万支）口服液的年代一去永不复返。消费者崇尚天然，讲求真材实料，将使生产厂家不得不采用先进工艺提炼和制造产品，研发投入和高技术设备的投

入也随之加大，导致制造过程的硬成本上升，使利润空间受到挤压，保健品的市场竞争力只有通过流通环节费用成本的节约来实现。这种形势要求必须依据规模经济的原理，借助连锁经营的模式，通过标准化、规范化和产业化的运作，减少中间环节、节约相应费用，以优质产品及合理价位赢得顾客的青睐。

（四）面临保健品各个流通品牌商的竞争

我国保健产业呼唤生产品牌的同时也呼唤流通品牌（中间商品品牌）。可以预见，未来几年国内将会有一批保健品流通品牌应运而生，必然会为争夺市场展开激烈的角逐。虽然“三九健康”以全新的经营理念和模式脱颖而出，比其他同类企业在实际运作上快了半拍，也难保后来者永远称臣而不图居上。对此，“三九健康”决策者们应有足够的忧患意识。

（五）保健、医药、健身对大众健康观念的影响和对健康市场的分流

这种争夺源于这个市场本身的交叉与市场细分要求的矛盾。按照年龄，消费群体可以被分为少儿（婴幼儿）、青年、中年、老年；按照健康状况，消费群体可以被分为健康、亚健康 and 病态。资料显示：目前城市中真正健康的人群只占总体的 20%，亚健康人群占 64%，病态人群占 16%。保健产业服务的人群和目标市场为亚健康和部分慢性病患者，在年龄上以中老年居多；健身产业服务人群是健康和部分亚健康者，在年龄上以中青年居多；医药产业服务的群体是病人和部分亚健康者，以老人、儿童为主。可见这三个产业都把亚健康人群作为争夺的对象。在这场争夺战中，保健产业与亚健康人群的耦合程度最高，应该有更大的作为。“三九健康”要发挥自身的优势，争取最大的亚健康群体，从影响其健康观念入手，进而影响其行为取向和购买指向。

上述对保健品市场竞争形势的分析不一定全面，然而这种形势却在客观上要求保健品的经营集约化、集团化、规模化，走连

锁经营之路。“三九健康”应充分利用品牌优势，借鉴其他领域连锁经营的成功模式，通过整合企业内外部资源，探索保健品流通的新模式，使自身获得快速的发展。

二、“三九健康”的合作发展之路

（一）关于合作

主要应从以下方面着手：

（1）广泛吸收加盟或合作，与各种类型的投资者和法人实体用加盟连锁或合作连锁的形式，解决企业下一步发展的资金瓶颈及风险分散问题，使“三九健康”早日驶入发展的快速路。

（2）与保健品生产厂家合作，探索用“买断经营”的方式在为厂家节省广告费和销售费用的同时，获得厂家的最大让利，进一步增强“三九健康”参与价格竞争的实力。

（3）与规模庞大、实力雄厚、管理有序的物流中心合作，解决连锁经营中最关键的物流配送问题。

（4）与实力雄厚的计算机公司合作，着手开发符合“三九健康”发展规模、业务复杂程度和管理深度并留有进一步升级的空间的信息管理系统和企业管理系统。

（5）与规模较大、居民收入水平较高的小区的社区卫生站合作，开展“保健品进社区”活动，争取最直接的消费群体（雅芳公司的“化妆品进社区”树立了成功的榜样，其新增的 1000 多家专卖店中绝大部分开在社区，而保健品比化妆品有更大的消费群体）；走向社区是保健品经营企业具有眼光的选择。

（6）与新闻媒体合作，致力于全新健康观念的倡导和企业独到经营理念的传播。

（二）关于发展

近期发展的重点主要有四个方面：

（1）连锁总部职能的完善与高效运转。“三九健康”连锁总部的职能应考虑：一是设计整体连锁经营体系，并推动这一体系

顺畅运作；二是制定企业的连锁经营发展规划，明确发展目标和应重点进行的工作；三是对总部中层管理人员、业务骨干及分店店长的定期或不定期培训，介绍连锁经营在本领域的最新进展及本企业的发展计划；四是总部组织谈判班子，接待、受理和洽商申请加盟及合作事宜；五是选聘和配备人员，主要是各分店店长；六是配备充足的技术力量，对连锁经营中的商品质量检验、计算机体系等提供技术支持和技术保证。

(2) 完成加盟手册的制定。包括明确“三九健康”吸收加盟的软件、硬件条件；加盟合同文本的确定；对申请加盟者的实地考察和最后甄选；与加盟相联系的一系列指导分店运营的管理规范 and 操作要求。在明确双方利益关系的基础上经充分协商最终确立长期合作发展的契约关系。

(3) 加强几个方面的建设。一是规章制度的建设。包括责任制度、工作制度、管理程序和晋升、奖惩制度等，用制度保证本企业连锁经营在快速发展中不失控。二是示范店的建设。没有示范店，总部要吸收加盟就缺乏充分的说服力和范例。示范店要做到出效益、出人才、出经验。三是巡视督导队伍的建设。明确巡视督导员在连锁体系中的地位及巡视督导的内容和依据，根据不同城市连锁分店的布点情况，确定巡视督导员的数量和督导工作的频率、周期。四是财务稽查队伍的建设。旨在使总部对各个分店的运营情况有真实的了解，帮助分店分析经营状况和财务状况，提出改进建议，并堵塞财务管理方面的大小漏洞，保证总部的决策能收到预期的效益。五是信息中心的建设。“三九健康”考虑运转初期不设配送中心，依托有实力的物流中心完成商品配送工作，这是一种权宜之计。即使如此，也要进行信息中心的建设。信息中心起两方面作用，即：商流作用（票据的传递和由此表明的商品所有权的转移）和信息流作用（信息数据的汇总、分类、分析、处理等），以此来引导和监督物流的情况，实现及时、

按量、按品种规格和保证质量的供货。六是货源渠道的建设、拓宽和优化。

(4) 对外品牌宣传和形象宣传。“三九”品牌在中国家喻户晓。但它给人的印象是生产品牌或产品品牌。“三九”从生产领域渗透到流通领域，这在品牌管理上称之为“品牌延展”，它可以在相当程度上借助原有品牌的知名度。但应看到，这种延展是有跨度的，它能否像在生产领域中一样赢得顾客认可、满意进而忠诚，这既靠“三九健康”全体同仁的实在努力，也靠媒体的宣传。“三九健康”进入流通领域的优势是什么？它的经营理念和管理模式的独到之处是什么？它与其他业态、品牌在经营过程中竞争的秘密武器是什么？它进入市场的最大卖点是什么？都需要通过宣传告诉直接的或潜在的目标消费群体。这种宣传要做出特色来，在形式上既要有“王婆卖瓜”式的硬广告，又要有展示企业文化魅力的专题介绍、软广告；既有理性分析，又有情感渲染。一切都应围绕“三九健康”的品牌来做。

中期的发展，主要应进行五个方面的工作：

(1) 不同地区的连锁经营网点布局实现大致均衡。应视企业的资金实力逐渐在全国重点城市、省会城市、沿海开放城市及经济实力较强的地级城市陆续完成网点布局，并对东部城市在布局上适度密集，使“三九健康”的大部分销售额在此实现。

(2) 在经营商品的品种结构上做进一步的调整。一方面增加经营范围覆盖的保健品大类和不断增加新的保健品经营品种；另一方面对相对陈旧、不符合顾客主流消费和处于产品衰退期的保健品压缩甚至淘汰。在经营内容上保持对目标消费群体的足够的吸引力。

(3) 在服务延伸、经营特色和管理精细方面形成和巩固“三九健康”的品牌优势。服务延伸的内容很多，如电话订货、免费上门送货、网上订货、缺货登记和到货通知、义务保健咨询（不

要同销售某种保健品联系过紧，否则易引起顾客的反感)。经营特色：可以探索会员制、俱乐部制，把保健与健身、保健与旅游、保健与休闲结合起来，通过创新形成经营特色。管理精细：“三九健康”的发展应以整合资源为特征，整合资源的范围包括方方面面，其中用过细的管理减少各种疏漏是实现业绩提升的基本前提，应引起企业决策者的足够重视。

(4) 分步骤地进行联结物流中心与各连锁分店的地域性配送中心的建设。地域性配送中心在规模、辐射半径、运输工具、送货时间与批量以及服务对象等方面均不同于物流中心，两者的功能不能互相取代。地域性配送中心对缩短运输半径、节省运费并在交货时间和品种上支持分店的运营方面有独特的作用。在分店数量较少且布局分散时，商品的配送可依托物流中心解决，而一个地区达到 20~30 家分店时就应考虑按此比例建立地域性配送中心。连锁经营中，若物流配送不能完全在总部的控制下总是一种缺陷。

(5) 在有条件的地区积极探索连锁分店向下“伸腿”的问题。即向社区的渗透，与社区卫生站以某种形式确立协作、契约关系，共谋发展，占领保健品市场最基层、最前沿的阵地。

远期发展应重点做好三个方面的工作：

(1) 在业务发展、规模不断扩大的同时，建立并形成“三九健康”的独特、卓越、兼容的企业文化。包括对内和对外两个方面。对内：最根本的是对员工的尊重和信任，这是形成企业内价值取向一致的前提，而企业价值取向是企业文化最核心、最深层的内容；企业文化要体现企业不甘平庸、创新进取的企业精神。对外：主要是对顾客真诚，少误导、杜绝欺诈，宽容顾客的误解和过失；减少急功近利、注重企业形象；不与竞争对手在低层次上进行恶性竞争和正面冲突。

(2) 在协调利益关系的同时，注重解决与分店所在地的文化冲突问题。文化背景、消费观念、消费习俗不仅决定着顾客对

衣、食、住、行及劳务消费的选择，也在相当程度上影响着人们对保健品的接受程度（如有的地区人们乐于把钱送到酒馆而绝不会送到保健品店，需要有个逐步认识和接受的过程）。这种文化冲突不解决，分店在当地的发展甚至生存就会出现障碍。解决文化冲突问题，一方面要主动适应当地的文化，遵从当地的消费习俗包括各种禁忌；另一方面用新的保健（健康）意识和经营模式影响当地的消费者。逐步做到“儒商”所推崇的最高境界：“在和谐、和气中生财”。

（3）解决保健品经营走出国门、与国际惯例接轨、通过相应的质量体系认证及与不同国度的不同文化的冲突等问题。

第二节 商业连锁经营体系的策划

策划人在了解连锁经营的具体形式、特征与优势、问题与应对策略的基础上，结合委托人的具体要求，就可以进行连锁经营策划。通常，这种策划应以构造商业连锁经营体系作为切入点，注重“体系”的合理性、有效性及对市场的反应能力。通过构建高效、灵活的运营体系，全面提升委托单位（连锁机构）的核心竞争力。

通常，连锁经营机构的体系主要由以下几个方面组成：连锁总部（总店）、示范店和直营店、加盟店和其他形式连锁店、配送中心或物流中心、计算机系统等。策划人应在总体把握的基础上做好各个部分的细节策划，使策划方案富于创意。

一、连锁总部（总店）

连锁总部和总店是连锁经营企业的决策和指挥中枢，其效率和决策的正确性直接决定和影响连锁经营体系的运行方向和节奏。科学地设置总部的机构，确保其工作效率，并使之充分发挥从业务上指导连锁经营企业不断发展的职能作用，便是连锁经营

体系策划的基本要求和内容。

（一）连锁总部的机构

连锁总部的机构应围绕其业务和职能来设置，既要精干和为一线服务，又要考虑企业未来的长远发展。总部的职能从大的方面讲包括四个部分：运营发展、资金收付、日常管理和物流配送。围绕这四个方面，连锁总部可设置四个“中心”：运营中心、结算中心、管理中心和配送中心。各个中心或由总经理直接领导或由主管副总经理全权负责，履行相应的职能，开展相关的业务。各个中心下设若干职能部室，以便在连锁经营体系运行中更好地发挥专业指导或信息服务的相关职能。连锁体系中总经理和副总经理等组成总部的决策层，而各个职能部室组成连锁经营的管理层。这两个层次构成总部连锁经营体系的机构框架。

上述四大业务或职能以及由此形成的四大中心并不是互不相干的，而是共同构成一个整体，与下面的直营店、加盟店以及其他形式的连锁店形成领导、指导或业务服务关系；同时，这四个中心也不是完全平行并列的，而是有所侧重。在总部运行体系中，有的直接创造利润（如营运中心），有的是为创造利润服务的，表现为间接产生效益（如配送中心），有的是整个体系运营所离不开的（如管理中心）。正是由于在连锁经营体系中各自扮演的角色、承担的职能不同，所起的作用不同，因而在薪酬以及分配上应有所倾斜，主要是向直接创造效益的中心（如营运中心）和部室倾斜。

连锁机构的整体框架中，还应包括实体店铺这个层次，这是连锁经营产生利润的源泉。由于各个分店与总部的资产、利益和契约关系的不同而分为直营店（正规连锁店）、加盟店（特许经营店）和其他形式连锁店。通常每类店铺又不止一个店（我们暂定为店A、店B、店C……），由于整体形象的需要，在直营店中通常要选取经营面积、内部管理、销售业绩、顾客口碑俱佳的

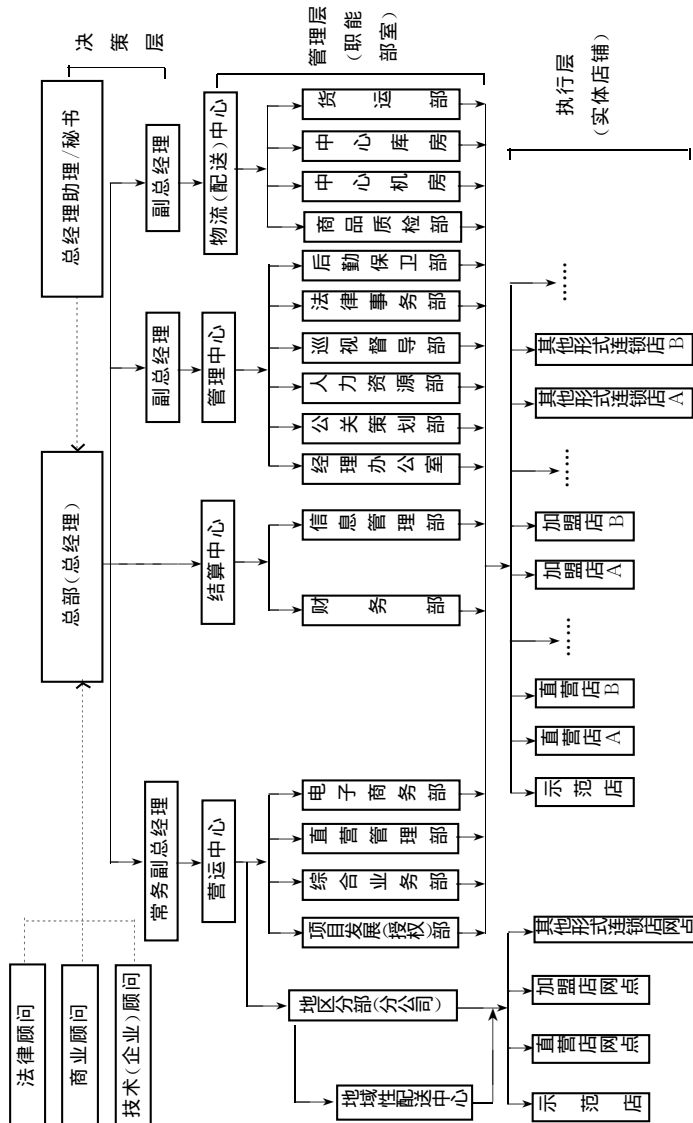


图 5—1 连锁经营体系机构与运行管理框图

某个店铺作为示范店（又称品牌店、旗舰店），上述这三类实体店铺加上示范店共同构成连锁经营体系的完整机构与运行框架（见图 5—1）。

从图 5—1 中可以看出，由于资金支付、财务管理工作的重要性，结算中心通常由总经理直接负责，下设财务部和信息管理部。由于营运中心作为产生利润（效益）的所在且业务繁杂，通常由常务副总经理负责，下设项目发展（授权）部、综合业务部、直营管理部、电子商务部，并对总经理负责。管理中心由副总经理来领导，下设经理办公室、公关策划部、人力资源部、巡视督导部、法律事务部及后勤保卫部，管理中心的副总经理同样要对总经理负责。物流（配送）中心亦需副总经理领导，下设商品质检部、中心机房、中心库房及货运部等，该副总经理在管辖的业务范围内对总经理负责。

各个职能部室的业务和职能划分如下：

项目发展（授权）部：发展计划，项目筛选，现场考查，谈判磋商，签约授权（加盟）。

综合业务部：货源渠道开拓和优化，商品采购，客户管理，制单传递。

直营管理部：选址筹备，日常管理，业务考核。

电子商务部：网上展示（商品），网上调查，网上接受订货（通知直营店或加盟店就近送货）。

财务部：资金计划，筹措资金，财务监管，资金收付，结算，审核报表。

信息管理部：总经理信息查询，重要信息反馈，经营状况分析，决策信息支持。

经理办公室：组织例会，汇总制度、文件，协调部门关系，日常事务处理。

公关策划部：媒体联络，重要关系户管理，公关活动，广告

宣传，促销策划。

人力资源部：人员招聘，全员培训，薪酬制度，效绩考核，职级升降。

巡视督导部：对内巡视督导，对外巡视督导，特殊事件应急处理。

法律事务部：合同草拟，审核合同，合同保管，处理合同纠纷，授权声明，诉讼应诉。

后勤保卫部：后勤服务，安全保卫，消防安全。

商品质检部：制定（执行）标准，查验文件、手续，选择检验方式，选择检验批次，不合格品处理。

中心机房：汇总单据，库存预警，核定要货量，通知送货，信息处理。

中心库房：商品分类，商品养护，“十防”工作。

货运部：货物运输，车辆调度。

在连锁经营体系运行框图中，营运中心还负责外省市分部或分公司的工作，担负着适时筹备和领导地域性配送中心的业务，以支持在外省市开办的各种形式（示范、直营、加盟及其他形式）分店的运行。这里，用“连锁经营体系总部与分部（分公司）、物流中心与配送中心运行管理框图”来说明这种关系（见图 5—2）。

（二）连锁总部的职能

连锁总部的职能具体包括：

设计公司的连锁经营体系，并推动这一体系顺畅运作。这是连锁总部的首要职能，其他工作都是这一职能的展开、落实、具体化或为之提供保证。

制定公司的连锁经营发展规划。包括发展目标（量化目标——店铺数量、经营面积、销售额、利润目标、直营店与加盟店、合作店的比例——各自店数比例、面积比例、销售额比例、企业经

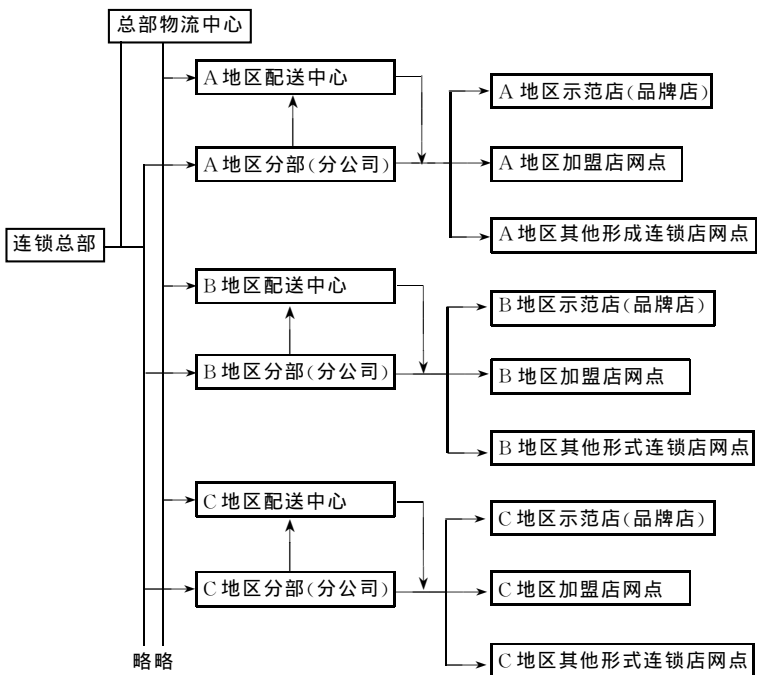


图 5—2 连锁经营体系总部与分部（分公司），物流中心与配送中心运行管理框图

营系统销售额及在当地的市场占有率；非量化指标——形象和知名度、运作机制、员工队伍等）、发展目标的实施步骤（分几步走，分别达到的规模水平）、发展方针（以直营为主还是以加盟、合作为主）、实现目标的经济措施（如资金支持、奖励措施等）和非经济措施（如制度建设、骨干队伍培养等）。

制定适应企业快速发展的人才培训计划。按计划组织定期或不定期的连锁经营专题培训。培训计划包括：培训的宗旨和目标、培训的层次（经理、店长层，业务骨干层）、培训的重点内容、培训的时间安排、培训的师资聘请、培训的形式——讲授与

现场观摩相结合、培训的费用预算等等。培训要从浅入深，从基本概念和原理的了解，到运作过程中实际问题的分析与解决，并且结合连锁经营体系运转中刚刚解决的重大棘手问题，作为经验或从理论的高度加以概括，使培训更具有针对性。

组织总部的谈判班子，接待、受理申请加盟及合作办店事宜。首先，要拟定本连锁企业吸收加盟的基本条件；其次，广泛收集信息，筛选有用信息，对有明确加盟意图、且符合基本条件的受理其加盟、合作的申请；再次是进行实地考察和签约前的谈判；最后是起草合同文件。

选聘和配备人员，包括两个基本方面：一是选聘各直营店店长（或加盟、合作方要求派去管理业务的副店长）；二是配备巡视督导人员对直营店及加盟、合作分店进行巡视督导。巡视督导员的数量由基层直营店、加盟店、合作店的数量确定，起步时要少而精。巡视督导员应对经营环节及市场情况极为熟悉。

配备充足的技术力量。一方面对连锁经营中计算机体系的运转和信息管理提供支持和保证，另一方面聘请专职技术人员对商品的质量检验全面负责。

对谈成的加盟店、合作店提供一系列工程方面的服务。

公司经营理念、连锁体系及发展目标的系列宣传，及相应的公关活动和广告投入。这些是积累品牌价值、提高声誉和形象不可缺少的。宣传要围绕企业独特的经营理念、企业连锁体系的建立及其优势、未来的发展目标等进行，并结合不同时期的商业背景和社会热点问题，既注重造势，更注重实效。

二、直营店（正规连锁店）与示范店

连锁总部与直营店有行政隶属或资产所有的关系，并对直营店提供业务和信息指导、技术支持、班子选配、货物配送、资金支持、巡视监督及各种服务。

示范店是连锁经营企业的发源地或大本营。它的作用：一是

销售终端；二是形象窗口；三是赢利模式。对示范店的要求：一是出效益。若没有效益那么吸收加盟、合作，发展连锁经营就失去基础。二是出经验。这种经验应经得住实践和时间的考验，并且是规范化、手册化的，可以在理论上加以概括的经验。三是出干部，包括管理干部、营销骨干、业务骨干、技术骨干，为后来开办的直营店、加盟店（合作店）陆续输送这些骨干。

示范店是总部连锁体系内的重要观摩和实习的场所和基地。通常，新办的分店不管是直营店还是加盟、合作分店，各类专业人员经培训后，必须到示范店的相应岗位上去实习，熟悉具体操作及销售现场。

示范店与各直营分店、加盟分店、合作分店同为总部领导下的独立核算、自负盈亏的法人实体，是平行的关系。示范店应团结、协调、帮助各个分店，共同促进本企业连锁事业的发展。

三、加盟店（特许连锁店）及其他形式店

连锁总部与各加盟店、合作店没有行政隶属和资产所有关系，也没有投资、代理、承包和雇佣关系，主要是对各加盟店、合作店提供管理输出、货物配送、业务信息、技术支持、巡视督导及各种服务。连锁总部在向加盟店、合作店提供上述服务时，应注意不要过多地干预这些分店的具体经营（受分店委托管理的除外）。

四、配送中心与物流中心

配送中心是隶属连锁总部的重要职能机构，担负着向各连锁分店配送货物的职能，直接关系到连锁经营系统运行的效率和质量。从发展战略的高度考虑，应着手选址和筹备具有战略意义、在功能和规模上与配送中心有联系又有所区别的物流中心，以适应未来大规模连锁经营对物流配送的要求。

（一）配送中心的地位

连锁经营体系中采购和配送中心一般不是独立法人，不能直

接对外，而是在总部（副总经理）领导下的服务机构。而有些领域（如医药）的经营有其特殊性，特别是有的配送中心已获执照，这是一种无形资产，可直接对外进行批发性质的营业，向其他零散店铺及集团用户供货，实际上具有法人地位。根据这种情况，为着更有效地利用已经形成的“无形资产”，可考虑进行严格的经济核算与“模拟核算”并行的方式，考核配送中心的工作。

配送中心主任（或经理）的任命由总部执行，在副总经理的领导下开展日常的配送工作。在某些情况下，受总部委托，配送中心的主任（经理）可以代表总部签订采购合同。对体系内各分店的配送，由总部的相关制度约定。

（二）配送中心的职能

配送货物或称“物流”是配送中心的基本职能，在这方面要把好商品质量检验关，并不断改进物质技术手段和经营方式，降低物流成本。应吸收其他行业物流配送的先进经验和做法，不断改进作业流程，达到合理、经济。此外，配送中心还有商流的职能、信息汇集中心的职能、分析预报的职能及辅助决策的职能。要充分挖掘配送中心的信息资源，通过各种基本参数分析各分店的经营状况，为进行经营方面的调整和改进提供有关参考数据。

五、计算机信息系统

在连锁总部及配送中心运作过程中，会不断地产生大量的有价值的信息，提高对这些信息的综合加工、即时处理的能力，对改善经营决策极为重要。应采用招标的方式对现有的计算机系统全面的升级，以适应大规模连锁经营对信息处理的要求。新的计算机系统应能满足连锁总部业务发展的如下需求：一是使企业与生产厂家及批发单位及消费者保持最紧密的联系，能及时进行市场信息的反馈，使总部的综合业务部按照市场需求调整品种结构和安排进货，使配送中心按市场需求调整库存结构和吞吐

量，使顾客了解商品的性能及特点，起到引导消费的作用。二是实时采集信息，进行整理分析，使经营者及时掌握企业的进、销、存动态及整体物流变化，实现“单品管理”，达到以销定进、以销定存，优化库存结构，及时调整经营布局 and 商品结构的目的。三是对企业的人、财、物进行系统管理，随时监测企业的资金流向，及时进行企业的成本核算、资金核算及损益分析。四是准确地对大量的信息进行整理分析，并据此进行市场预测，帮助连锁总部的决策者掌握更多的第一手资料，进行科学的经营决策。

第三节 连锁经营的发展目标、实施步骤 与措施保证

确定科学而符合实际的连锁经营发展目标与实施步骤，是构筑连锁经营体系之后必须认真考虑和着手进行的一项重要工作。这项工作对充分调动连锁经营机构内外的各项资源，鼓舞士气以及依据发展目标和步骤进行工作部署和检查考核都极为重要。

发展目标的确定必须从企业实际出发，吸取一些连锁经营企业急躁冒进，导致失控、崩盘最后倒闭破产的教训。同时用一系列组织、经济、管理和技术措施保证发展目标落到实处并能如期实现。策划人在为委托人进行这方面策划时，要对委托单位进行充分的调查，将含有发展目标、实施步骤与措施保证的策划方案与委托单位决策层认真进行沟通。一旦获准通过，连锁经营企业的各个层次、各个环节就都应围绕发展目标的实现而努力工作。

一、连锁经营发展目标的确定

发展目标的确定是连锁经营企业的一件关乎全局的大事。许多连锁经营企业失败的案例都从反面证实了这一点：即发展目标定得过高，发展速度要求过快，相应的资源配置、管理、技术支持跟不上甚至严重滞后，导致快速增长、快速消亡。因此，连锁

经营发展目标的确定必须注意以下几点：

一是兼顾需要与可能，特别是要充分考虑目标实现的客观条件（如本企业掌握的资源，已经形成的声誉——知名度和美誉度，技术实力，资源渠道，资金状况等），切忌好大喜功，图一时的痛快或“新闻效应”。二是注意目标的层次性。分清哪些目标是必须实现的，哪些目标是争取实现的；哪些目标是主要的，哪些目标是次要的。三是研究目标的约束条件。包括资源约束、成本约束、市场容量约束、产销量（规模）约束、技术条件约束、特殊行业或领域（如医药经营）中的政策约束等。在上述约束条件下寻求连锁经营企业快速发展的最佳方案。四是发展目标要以量化目标为主，对非量化发展目标也尽量做到可考核。五是解决连锁经营发展多目标中目标冲突问题，确保主要发展目标、重点目标的实现。六是对未来形势判断难于做到十分准确时，发展目标最好不用数值指标而用幅度指标。

具体讲，连锁经营企业的发展目标有三类：量化发展目标、非量化发展目标、其他发展目标。

量化发展目标。主要包括店铺布点范围（本地、外省市、跨国）；店铺的数量（直营店数量、加盟店数量、其他形式连锁店数量）；店铺经营面积（直营店经营面积、加盟店经营面积、其他形式连锁店经营面积）；店铺的销售额（直营店销售额、加盟店销售额、其他形式连锁店销售额）；连锁机构销售规模及市场占有率和市场排名（“如中国零售业十强”、“中国餐饮十强”、“中国医药经营十强”）；配送中心（物流中心）的面积和库存品种；成功率要求（示范店、直营店、加盟店、其他形式连锁店，其中示范店的成功率要达到100%，80%有突出效益；若连锁体系中，连示范店都亏损，甚至维持不下去，那么其他就无从谈起）；单位经营面积的投资（改造）数量和流动资金（运营）数额的要求；单位经营面积营业额要求（示范店、直营店、加盟

店)；赢利水平要求；投资回报期要求等。

非量化发展目标。主要有：拓宽、稳定和强化供货渠道；优化物流配送方案，节省这方面的不合理消耗；内部用人机制、激励机制的建立与完善；内部分配制度的合理；工作流程、票据传递的科学性与便捷；店长对市场的敏感性和应变能力；信息反馈，特别是重要政策信息和市场需求信息的反馈要迅速；巡视督导制度的建立并发挥作用；形成连锁经营机构内部员工良好风貌、团队士气和敬业精神；形成与媒体、公众及客户的和谐关系，为企业的品牌推广营造好的公关环境；妥善处理好发展过程中总店与加盟店、其他形式连锁店的利益关系，在严格遵守契约、恪守承诺的基础上表现出适当的灵活性，与这些店一道共同发展；等等。

其他发展目标。如连锁经营企业在本地乃至全国的知名度；品牌影响力与吸引力；企业发展后劲；企业负债的合理程度；企业对当地（外省市、外国）文化的适应性、融合性等等。

以上三类目标构成连锁经营的发展目标体系。其中量化发展目标是主要的，而非量化发展目标及其他发展目标对连锁经营企业同样重要，这后两类目标设立以后要有相应的考核办法。

二、连锁经营发展的实施步骤

有了连锁经营的量化目标和非量化目标，还必须把这些目标在时间上加以分配，即形成连锁经营企业发展的几个步骤或发展阶段，在各个阶段可针对当时的市场形势对发展目标进行一些小幅度的调整，并在工作内容上相互衔接。

具体讲，连锁经营的发展步骤通常分为三步：

第一步：连锁经营体系初步定型阶段（在时间上1~2年）。在这个阶段上，首先要健全可以包容和指挥庞大连锁经营店铺网络的连锁总部及相应机构，完善职能部室，建立总部的物流配送中心，把各个方面的基础打牢。在物理店铺上要有若干个直营店

铺和至少一个示范店，直营店特别是示范店要有好的经营业绩。要为下一步的快速发展进行人才准备（特别是店长人选的准备）、制度准备（培训制度、管理制度、巡视督导制度）、文件准备（合同文件和相应的基础情况登记材料）、技术准备和形象宣传。要明确下一步发展的重点区域（如本市近郊、邻近省区、外省的省会城市）和重点形式（是以直营店为主，还是以加盟店及其他形式连锁店为主）。在第一步发展中，切忌各种准备不足或十分仓促时就急忙进入第二步发展，这方面失败的反面例子有很多，他人的教训值得汲取。

第二步：快速发展阶段（在时间上 2~3 年）。根据第一步所形成的基础和明确的发展区域及重点形式，结合品牌效应及形象宣传所覆盖的区域，快速地在这些地区用加盟连锁的形式开设分店，抢占市场份额，使店铺数量迅速达到发展目标总数量的 80% 以上。

在这个发展步骤和阶段上，最重要的是各方面工作要跟上快速发展的节奏，使新开的店不走样，使预定的发展计划不失控。具体讲，谈判选址的班子要跟上，店长选聘要跟上，人员培训要跟上，技术支持要跟上，物流配送要跟上，巡视督导要跟上，广告宣传要跟上，内部管理要跟上。这诸多方面中任何一个环节跟不上，将影响店铺的运营，如果几个方面跟不上，那么肯定要出大的问题，那只能等待“收拾残局”了。笔者接触过某餐馆连锁店（火锅城）在当地火起来后，迅速在周边省市发展、膨胀，一时间加盟者确信：“开 DP（企业称谓谐音）就是开银行！”许多加盟店开业之初也确实有骄人的业绩，但好景不长，有的不过半年，经营就陷入困境；两年的迅速发展中形成 240 家店，而半年内倒闭近 60 家店，使总店的声誉和形象受到严重损害。究其原因，就在于第一阶段的准备不足：除了加盟合同之外，其他规范残缺不全；配送中心等尚在低水平的管理层次上；配方的形成是

手工作坊加少量半机械化的；谈不上信息处理和信息管理，许多加盟店从开业到倒闭，总店没有派任何人到现场勘察或做运营中的巡视督导。也难怪许多挣到钱的加盟店也不愿向总店支付权益金（特许金）。老总深感这样下去会毁掉多年经营的“DP”品牌，专门请顾问公司的策划人对该企业进行连锁经营发展的总体规划。“DP”兴衰的历程和老板的醒悟，可以讲给进行餐饮或其他领域行业连锁经营的人以深刻的教训。

第三步：稳定和优化阶段（时间可以3~5年）。在这个发展阶段上，企业新开的连锁店铺数量不是很多，经营面积的增长也不像快速发展阶段那样猛，而是进入一种规范、稳定、配套、优化的新的发展阶段。在这个阶段，甚至还可能淘汰个别或少量业绩较差或经营行为上影响总店形象的分店，连锁体系内的店铺总数量进入稳中略有增加的状态，而单店的销售业绩及连锁体系经营业绩要比第二步发展中有较大的提高，真正形成“内强素质、外树形象”。如果在大的政策或市场背景允许的情况下，在这个阶段上，连锁经营企业还可以考虑与同行的其他连锁企业结成松散的“战略联盟”，以巩固在市场竞争中已形成的优势，或进行实质性的重组，组成实力更强、规模更大、影响力更为广泛的新型连锁企业集团（如北京的“首都连锁集团”），在多方面实现资源共享、赢利模式共享、货源渠道共享和物流配送服务共享，形成行业上的具有标志意义的“连锁航母”，完完全全实现大集团战略，并为走出“国门”奠定基础。

三、连锁经营发展的措施保证

所谓措施保证，无非是资金、人才，作为企业还有内部管理和企业文化建设，作为销售服务型的商业企业以及作为连锁经营企业还有所谓“支持体系”问题。

（一）保证连锁经营发展的资金需要

应该讲，连锁经营的发展，特别是加盟连锁形式的发展，为

优势企业的快速成长和扩展市场份额提供了最好的解决方案，在最大程度上突破了发展的“资金瓶颈”。但即使如此，连锁经营发展中，直营店的投资、示范店的改造装修，配送中心乃至物流中心的建设或改造，计算机系统的升级或重新设计等，也仍是需要花费投资甚至是巨额投资才能完成的。而这方面投资不到位，硬件达不到相应层次和水平，就会在一定或相当程度上影响发展目标的实现和连锁体系运行的质量。解决连锁经营发展中的资金问题，除了可以用直营店铺的资产作抵押从银行借贷以外，还可以采取重组、股份制改造；做好业绩，实现上市募集资金；在有关部门的监管下经批准发行企业债券；通过合资、合作、托管来吸收资金等方式实现快速发展目标。总之，可以采取多种渠道和方式解决连锁经营发展中的资金问题，并做好相应的成本比较、风险预期分析等防范工作。

（二）搭建平台，吸引各方面人才一展身手

连锁经营的发展，特别是当大的连锁经营体系形成后，需要的是多方面的人才，既需要决策层次的统帅型、组织指挥型人才，又需要管理层次的创新型（钻研型）、干将型、协调管理型和业务骨干型人才，还需要执行型层次的实干型、技能型人才。从专业上划分：计算机信息管理、办公文秘、管理、财务、公关、广告、经营销售、后勤服务、商务谈判、库房管理、人力资源、商品质检、商品保管及法律服务等，这些都是连锁企业发展所需的。为了获得这样的人才或人力，必须搭建能吸引这些人一道工作的平台。

同时应看到，在市场经济的今天，人才是分层次和有成本的，人才的层次有高层、中层和作业层，每个层次的人才有不同的成本（比如月薪从 600 元到 2 万元，甚至差别更大），招到高层或一流人才却没有一流的待遇，也留不住人才。而仅有相应的待遇，没有高层人才的舞台或发展空间，或这种舞台与发展空间

不充分，同样也留不住人才。因此，并非高层一流人才越多越好，关键是通过企业快速的发展形成有力的团队（包括少量杰出的人才，相当一批的优秀人才和众多的安于本职工作的实干型人才）。

连锁企业的人才招聘。应围绕上述需要和要求，考虑成本和舞台等因素，特别是结合企业的发展规模提出的要求来进行此项工作。

人才培训。要对各层次人才进行分门别类的岗前培训，使他们既了解企业又熟悉制度和业务工作。这种培训要有计划，明确培训的宗旨、目标、培训的重点内容及安排。定期的系统递进的培训，是提高全员素质的关键。

人才使用同样要受到重视，使用不当（大材小用或用非所长），一方面会造成人才浪费，另一方面有可能造成人才流失。连锁总部的人力资源部门要注意通过各种方式，借助各种活动考察、发现、培养企业内部的人才，创造机会使其聪明才智得到最大限度的发挥。

薪酬制度。薪酬制度的合理性是吸引和留住人才的重要一环。薪酬的方式要适应企业的发展和管理模式的转变，结合业务考核情况考虑多种形式，如工资+奖金+职务岗位津贴；年薪制（只适合企业中层以上）；期股或期权。根据赫兹伯格的“管理双因素理论”，管理中经常存在两类因素：一类是保健因素，属于低层次的，做好了可以消除员工的不满意，但这还不等于满意；另一类为激励因素，属于高层次的，做好了可以使员工产生满意或非常满意。薪酬制度至少要做到消除不满意，并努力与提供舞台等共同构成激励因素，使员工特别是骨干员工产生满意，从而为连锁企业的持续发展做出不懈的努力。

（三）在快速发展中不断完善和强化内部管理

连锁经营企业的内部管理，属于“微观基础”层次，在其他

章节已有论述。在这里我们强调要创造或营建一种机制，使连锁企业的运营平稳有序，在没有大的突发事件的干扰下，有自我监管、自我调节、自我适应、自我约束的能力。要做到这一步是不容易的，这也是许多连锁经营企业的目标或理想，在这方面已经做出表率的是些国际上有几十年、上百年经营历史的酒店管理集团，其历久不衰的经历，除了有独到的服务模式和对市场脉搏的准确把握外，往往还有一套十分有效的“管理程序”。据一位资深酒店管理集团高层人士披露：尽管各个酒店或酒店管理集团的具体管理程序可能有所不同，但毫无例外的都是企业中最高级别的商业秘密，只有决策层甚至只有董事长（总经理）及其接班人掌握。

举例讲，某酒店大堂副经理，其职责有两项：一项是前台接待和咨询服务；另一项是每周两次巡视×层至×层的客房，而该经理某次忘了巡视，次月的考核中他被总部告知上个月少一次巡视，并被提示一次。酒店的规矩是：第一次失误被提示，第二次被找谈话，第三次时就该卷铺盖走人了。这个副经理并不了解也无从打听谁在监督他，但工作中若有失误就会被提示。同样，如果这座酒店中的财务总监串通出纳，想提走当日的营业款携款外逃，酒店中的“管理程序”也会使这种行为落空，并使有关方面知晓财务部的异常情况，考虑人员调整等。这种看来近乎神秘的“管理程序”其实就是一种机制，即自动保证酒店的正常运营而抵制、监督、警示酒店的不正常运营的机制，其所以成为“最高商业秘密”，就在于其看似无形，不为人知，又真实地发挥作用。对比之下，现有一些管理松散、巡视督导不到位的连锁企业，从店长那里就带头偷吃偷拿店内物品，总部的业务或采购部门存在索要回扣等情况，确实需要结合本企业的实际情况，在强化各方面管理的同时，也着手建立这种实用、有效的“管理程序”，以保证连锁经营企业实现总部制定的发展目标并在市场中长盛不

衰。

（四）建立亲和、卓越的企业文化

我国许多商业企业在多年经营实践中，特别是在近年的市场经济风雨的洗礼中，逐渐形成体现自己独特追求的企业文化，如北京王府井百货大楼的“一团火精神”，赛特集团的“赢心与赢利并存，人品与精品共存”等等，都是这种优秀企业文化的代表，连锁经营企业更要发挥自身的优势，建立亲和、卓越的企业文化。这种企业文化包括对外和对内两个方面：对外，一是追求卓越，塑造形象；二是注重操守，恪守诚信；三是服务入微；四是取财有道，不诋毁同行。对内，一是营造和谐向上的氛围；二是创新进取，锐意改革；三是内化控制加制度约束与利益约束；四是精神褒奖，择优晋升。这样，用亲和、卓越的企业文化统一企业内员工的价值观，不断创造卓越的经营业绩，实现各个阶段的发展目标。

（五）构筑得力、有效的支持体系

这个支持体系包括六个方面：一是营建支持体系，即从派员实地考察、评估地理位置，到装修主题和风格的确定及新店的筹备和开业的方方面面的指导和支持；二是运营支持体系：主要是在招聘、培训、特别是开业后的日常运营、卖场组织等方面提供的指导和支持；三是技术支持体系：主要是专利配方、新产品、新的销售模式向分店的及时传授、供应；四是推广支持体系：包括连锁体系总体宣传和广告方面的投入，宣传的密度与覆盖范围，宣传的形式与重点内容，提高企业知名度的其他举措等；五是物流支持体系：包括物流配送的及时性，品种规格的差错率，库存预警线的设立等；六是服务支持体系，如利用总部系统掌握的专家资源，在不同时期对不同分店组织大型专业咨询活动，以集聚“人气”；某些商品的租赁服务或邮购、网上购物；有条件的开设美国“7—11”形式分店或是24小时营业分店等等。

在构筑上述六大支持体系的同时，还须努力完善总店系统的考核督促体系，以确保各项分阶段发展指标的实现。这种考核督促主要是针对总部各职能部室、直营店铺中的管理人员、业务人员和一线营业人员进行，结合工作指标的完成或执行情况，与被考核者的利益挂钩，使员工各司其职，相互配合，以保证总部系统所构筑的六大支持体系能充分发挥其作用。

案例

“金象大药房”连锁经营实施方案

一、引言

“金象大药房”（以下简称“金象”）是经国家工商部门批准的医药连锁经营企业，隶属西城医药总公司。近年来，经过艰辛的探索，“金象”已经形成了连锁经营总部、总店（示范店）、直营分店、合作分店及加盟分店等构成的连锁经营体系，初步形成一套成功有效的做法，并获得国家药监局全国首批跨省举办医药连锁分店的资格。“金象”品牌在京城医药经营领域及消费者中的知名度和美誉度正稳步提高，慕名而来申请加盟、洽商合作者不断。在此背景下，根据国家相关的法律法规及政策，充分认识“金象”面临的竞争与发展形势，正确分析自身优势与不足，确立未来“金象”连锁经营的发展战略、发展方针与发展目标，将许多成功的做法加以提炼、形成制度，并全面规划未来“金象”连锁经营体系的运行模式，在科学理论指导下，充分合理地调动和利用企业内部及企业外部的各项资源，使“金象”在连锁经营规模及运行质量上达到一个新的发展水平，便是制定本“实施方案”的初衷。

二、北京医药市场的竞争形势及医药经营连锁化的趋势

连锁经营是近代商业发展的一种新形式，至今已有百年历

史。连锁经营的领域目前已从最初的零售商业扩展到快餐、服务、修理、医药、保健、名牌服装、彩扩、洗染等，连锁经营的业态有百货店连锁、超市连锁、仓储商场连锁、便利店连锁、专卖店连锁、专业店连锁等。连锁经营正成为一种方兴未艾、蓬勃发展、前景广阔的商业运作形式。

目前，我国每年的医药消费总量约为 1600 亿元，其中 85% 左右在医院实现。而随着“医药分家”，医院销售药品的比例将呈减少趋势，药店销售药品（器械）将呈现比例增加的趋势。另外，我国保健品（食品、药品、用品、器械）每年的消费额约为 500 亿元，预计 2010 年可达 1400 亿元。其主要销售形式也是专卖店销售、超市销售、大商场专柜销售和药店销售。其中，以药店销售占比例最大。从这两个基本方面预测，药店经营有着十分诱人的前景。

北京的医药商店在经历前几年的较快速发展时期后，已进入调整、充实和规范的新阶段。一方面，医疗体制改革促成“医药分家”，“大病去医院，小病去药房，没病去保健”的消费观念逐渐为人们所接受，从而形成医药市场的新的发展契机；另一方面，目前北京已有近 1200 家大大小小的药店遍布京城，使医药经营的竞争日趋激烈，并且仍有许多投资者想以各种方式进入医药经营领域。在“总量控制”的政策下，调整和走连锁经营之路已成为医药经营的大势所趋。

总之，强劲的市场需求和商家积极介入，使北京医药经营的竞争进入白热化。除“金象”之外，目前形成连锁经营的还有同仁堂、宏德堂、长春堂、永安堂、双鹤药店等。北京市医药公司正组建含 46 个门店，若干家连锁字号的新的全新医保大药房连锁店，亦获得国家药监局批准在外埠上市办连锁分店资格。目前，同仁堂、“全新医保”和“金象”各具实力和特色，已成“三足鼎立”之势。此外，随着我国加入 WTO，从 2003 年 1 月

1 日起，我国政府将允许国外零售商在华设立连锁药店（国外连锁药店的规模有的达年销售额 200 亿美元）。可以预见，届时医药市场的竞争将进入短兵相接。在对手林立的竞争角逐中，谁真正实现了统一形象、统一配送、统一管理、统一核算（其中特别是统一配送），谁就真正掌握了医药连锁经营的制高点 and 主动权。在这方面，“金象”的决策层由于独到的商业眼光和务实的工作作风，已经使“金象”领先于竞争对手。但若不继续抓紧规范连锁经营，完善和细化各项管理，有效地扩展规模和提升经营业绩，就会被竞争对手赶上。深刻了解这种严酷的竞争事实，采取系统的、有效的措施，完善和发展“金象”的连锁事业，才能立于不败之地。

三、“金象大药房”建立连锁经营体系已经进行的工作，形成的优势及发展中面临的不利因素和挑战

（一）“金象”建立连锁经营体系已经进行的工作

在医药经营中如何实现连锁是一个新的课题，“金象”的决策层从一开始就以清醒的认识把握住了发展方向——建立规范的连锁经营体系；真正实现统一配送；建好示范店；实行直营店、加盟店、合作店的同步发展；锻造品牌；在发展中锻炼人才，带出队伍，从而确立了“金象”在医药经营方面的优势。

1. 确立正确的经营理念

这就是在坚持全（商品品种全、服务方式全、经营项目全）、特（特色经营）、优（商品质量优、商品具有价格竞争优势、服务水准优）、新（新的经营思路、新的服务举措、新的营销模式等）传统优势的基础上，按照国际上连锁经营的成功做法和规范要求，结合医药经营的特点，探索医药连锁经营的规范化和规模化；注重品牌形象的塑造和品牌内涵的发掘，实现高起点上的发展。

2. 进行企业形象的统一设计

委托专门的形象设计公司为“金象”设计统一标识，从而保

证了“金象”的企业形象鲜明而统一，使企业的经营理念得到准确的传达，便于顾客及公众的识别。

3. 组建正规的配送中心，实现真正的统一配送

“金象”实现连锁之初就把工作的重点放在配送中心建设方面，由专业的计算机公司根据“金象”的经营特点和发展连锁的要求，开发出适用的计算机管理软件，为配送中心配备了物流配送需要的计算机系统，经过对系统的优化，已初步能实现数据的即时处理，从分店提出要货到货物送达一般不超过 24 小时，从而保证了分店的经营品种。而且，在配送量达到一定规模之后，集中采购量增加，整体成本趋于下降的优势逐渐显现出来。

4. 适时改造示范店（“西单金象”）

“西单金象”是“金象大药房”的示范店，近几年一直有着优良的经营业绩。“金象”形成连锁体系后，示范店的内部格局、照明等显得与“示范店”的形象不相适应，总部及时组织力量，在不停业的情况下，对示范店进行全面装修和经营格局的调整，使店堂的硬件条件得以全面改善，从而进一步增加了对顾客及合作伙伴的吸引力。

5. 根据实际情况，进行系统内条件成熟的单店向直营店的改制

在成立总部前后，西城区医药总公司根据自身财力及下属分店的情况，分别对一些单店进行改造，使之转成“金象”连锁体系的直营店，从而实现布局均衡合理，并统一形象和采购配送，降低了运营成本。从实际情况看，改制后的直营店人员思想状态稳定，销售业绩稳步上升。

6. 有选择地吸收加盟分店，并探索合作分店的经营模式

这两种分店的形式，前者是对方自己有店及营业执照，挂“金象”的牌子，并接受“金象”的配送，成为“金象”麾下的分店；后者是“金象”用自己的执照和牌子与投资者合作办分

店。尽管这两种形式的分店，目前因配送货品种及管理力度等原因，经营业绩还有待提高，但在总部并未做高投入的情况下实现了“金象”的快速发展，从而占据了更大的市场空间，扩大了市场份额，也提高了“金象”的知名度。

7. 在实践中形成了一整套管理“金象”连锁体系的好的做法

尽管这些做法属“摸石头过河”，尚不够完善，甚至有些还不够规范，但它却是有效的，构成“金象”品牌无形资产的要素之一，也成为“金象”吸收加盟、合作办连锁的“资本”。

8. 在实践中初步锻炼了一批了解并越来越熟悉医药连锁经营的骨干，带出了一支信得过的队伍

尽管在实践中我们还遇到这样那样的问题，无经验可参照，无范例可循，甚至许多事不知该如何处理，但“金象”连锁的丰富实践，仍锻炼出一批了解并越来越熟悉连锁经营的骨干力量。这种实践的创新与发展也带来人们观念的变化，不少员工半年前、一年前还对此犹豫，现在人们已不再疑虑连锁好还是不好，而是考虑该怎么做更好。这支骨干队伍是“金象”未来发展医药连锁事业的中坚和最宝贵的财富。

（二）“金象”的优势

1. “金象”在连锁经营方面比其他药店实质性地“快半拍”，占据着北京医药连锁经营的制高点

“金象”不仅形象统一，而且统一配送，统一管理与核算，计算机系统发挥着作用。与竞争对手相比，“金象”在医药连锁经营方面实质性地快了半拍，因而获得了更多的发展机遇：前来洽谈合作、加盟的不断，并首批争取到国家药监局批准的跨省市经营连锁分店的资格。

2. “金象”连锁经营的优势已初步显现出来

一是统一的形象和管理，不仅顾客认同，而且合作者也觉得

能加盟“金象”挺好。二是集中采购和大范围的统一配送体系初步形成并正在完善，统一配送在价格上的优越性已有所显示，随着分店的增多将更加明显。

3. “金象”在连锁经营管理方面代表着北京的最好水平

目前“金象”在连锁经营管理方面尽管仍有待完善，但依然是代表北京市医药连锁企业的最好水平，下一步工作重点是将“金象”好的做法加以制度化。目前北京任何关于医药连锁的研究都处在“金象”连锁经营实践的后面，没有走在我们的前面。

4. “金象”面临着快速发展的有利形势

这种形势有些类似 1994 年底、1995 年初北京零售业市场，被新产生的超市、仓储商场迅速瓜分，百货店受到挑战。医药市场目前连锁经营是一种趋势，不管是政府行政力量的推动，还是企业处于利益冲动的积极推动，经营者都意识到医药经营单店的弱点，必须连锁。而这种趋势使得医药市场面临一种新的调整格局（初步估计调整期为 2~3 年），连锁者生存、发展，不连锁则绝大部分消亡。许多单店为避免倒闭的“厄运”要寻找靠山，从而客观上为先走一步的“金象”提供了吸收加盟、合作，迅速发展，占领更多市场份额的宝贵机会。

5. “金象”的品牌价值随着“金象”连锁经营的扩展而不断提升，初步形成一种良性循环

目前我们在广告费投入不是很多，宣传力度逐渐加强的情况下，“金象”的品牌价值已为越来越多的顾客认同，愿意合作、加盟的单位和人士也络绎不绝。“金象”体系内示范店、直营店、加盟店、合作店等已有 16 家，并实际地在外省投资开办了连锁分店。预计“金象”连锁店总数 2001 年底可达 100 家，这种规模扩大了“金象”的影响，“金象”已初步进入一种良性发展的状态。

（三）“金象”面临的不利因素和挑战

1. 快速发展带来的人才短缺

首先是“金象”发展规模要求相当数量的店长，这既给员工提供了发展和实现人生价值的舞台，但从一般员工到店长的跨度过大的提拔，也造成由于素质达不到而出现工作上的不适应。目前“金象”正着手从西城医药总公司系统甚至从社会上招聘，使优秀人才不断充实到管理层中来。这里要处理好新体制员工待遇与原体制员工待遇的关系（作为过渡措施可采取新人新办法、旧人旧办法加以解决），处理好急用人才和储备人才的关系。

其次，缺谈判班子，缺能从容地进行项目筛选和谈判的高层次人才，甚至对对方提出的合作意向都无暇顾及。为着保证使新开分店无论是加盟还是合作，都质量稳定，应抓紧充实这方面的力量。

再次，缺巡视督导员。巡视督导员要有丰富的药店经营经验，对“金象”的连锁经营理念熟悉。经验表明，当一个城市分店数量在12~13家以上时必须设有巡视督导员，才能保证分店形象和经营的统一。

复次，缺宣传公关人才。在做单店时，工作重心主要在管理、经营，重在业绩，在“实”的方面下功夫、出成效。而做成连锁店，则形象宣传、公关都不可少，要“虚实结合”。而目前“金象”这方面不管是一整套可行方案，还是分阶段的实际操作都显得不够。

最后，缺专业技术人员如药剂师、质量工程师及计算机工程师等。

“金象”必须在解决上述各类专业人才不足问题上有新的思路和方法。

2. 面临众多的竞争对手，有些对手的背景和实力还较强

如同仁堂，名气比我们大，也在搞连锁并获得首批跨省办连

锁分店的资格。还有海淀宏德堂下属的海淀药店，其效益除了“金象”示范店、白塔寺店和复兴店以外，超过“金象”的其他分店。其他竞争对手还有永安堂大药房、双鹤药业、长春堂等。另外，北京市医药公司在争取外省上市设分店时，靠行政力量搞“大”拼盘——全新医保大药房，对外称要实现统一形象，统一经营，统一配送，统一管理。虽然我们走在前面，但如此多的竞争对手已在往前赶，我们稍“打个盹儿”就有可能被对方超过。

3. “金象”新开分店和改造店（示范店除外）效益情况还有待提高

尽管对新开店的业绩、效益我们有一些心理准备，药店不会像超市或特色餐饮那样一炮走红、顾客盈门，药店需要时间培养自己的顾客群和市场，但近期如何通过改善配送，完善督导，加强对外的形象宣传，把分店的业绩促上来，仍是一个比较要紧的问题。

4. “金象”在快速发展中如何实现有效控制，同样是一个迫切需要研究、思考和切实加以解决的问题

国内不少企业前些年陆续上演了事业成功，名声鹊起—迅速膨胀—管理失控—全线亏损—把总店“拉下水”，最后整个体系崩溃、彻底倒闭的活剧。国内这样的案例、教训实在太多。“金象”当前既要抓住宝贵的发展机遇，跃上快速发展的新台阶，又不能失控。管理失控必然殃及连锁经营体系，导致业绩下滑，效益下滑，最终失败。多一些危机意识，才能有效地避免危机甚至灾难的到来。

四、“金象”连锁经营未来的发展战略与发展方针

总的发展战略与方针是：高起点、大规模、多实体、全方位、规范化。

发展战略与发展方针表现在不同层面上，主要包括：

（一）发展思路

以总部及示范店（“西单金象”）为发展“金象”连锁经营的基地和大本营，充分利用“金象”已经积累的品牌优势和管理优势，实现“四两拨千斤”，通过吸引加盟及合作办店等，在迅速扩大规模上探索一条轻灵而实在的发展道路。轻灵指并非每一分店都由总部投资，而是作好示范店，更多地吸引加盟店、合作店，壮大规模和实力。实在指从店铺选址、配送品种组合、管理输出到巡视督导等方面务实而到位，保证加盟（合作）方的利益或预期收益，总部与加盟（合作）方共同发展。

（二）在连锁经营运作上，真正实现高起点和规范化

高起点指规模要迅速达到“盈亏平衡点”以上，并继续发展；规范化指示范店（“西单金象”）要管理成型，配送中心要最大限度地发挥作用，并不断增加品种规格，除个别生鲜药品外，统一配送的比率在95%以上。

（三）经营方式选择

积极探索多种经营方式（直营连锁、加盟连锁、合作连锁、不挂“金象”牌子由“金象配送中心”松散地配送货物的分店）并行，适应哪种方式就采取哪种方式。对西城区内的直营店一般不再新铺摊子，而以系统内原有店铺的改造、包装实现发展，以运营成本最低或取得效益最大为标准。

（四）区域选择

在西城区内以直营店为主，重在整合原有药店资源，并考虑规模经济的要求；在北京其他区的发展，考虑每区开设二至三家直营店，加盟店不限，并向北京周边郊区县拓展；对在外省设店，先考虑向北京周边的省份发展，进而带动或辐射其他地理位置较远的省市，满足不同地区的医药消费需求。在建好示范店的同时着力吸收加盟连锁或合作连锁，重在打造“金象”品牌，以此无形资产占领更大的市场份额。用好国家药监局批准在外埠设

立连锁分店的政策。

（五）投资顺序及“金象”物流中心建设

在外省设店的投资顺序上，应先建立连锁经营分部并投资建设当地的“金象”示范店（一般不低于 500 平方米，且本身具有部分配送中心的职能），以此为基础在当地招募加盟者，连锁分店达到一定数量时再考虑建立地区性配送中心。这样，依靠相当数量和规模的连锁店的支持，使地域性配送中心的周转量较大，真正发挥配送商品的功能。为着解决前期设店的商品配送问题，可考虑与所布点设店的当地的跨省连锁医药经营企业用协议的形式实现“交叉配送”，即对方在北京开的店由“金象”配送货物，“金象”在当地开的分店由对方配送。

在全国范围的连锁达到一定数量和规模后，考虑在“金象”总部按行政区划将全国内的“金象”连锁分店分为六个大区：东北区、华北区、华东区、华中区、西南区、西北区。每个区设正、副大区经理一名，全权负责本区内各连锁店及配送分部的经营与管理。

此外，从“金象”长远发展考虑，应在北京郊区选址建立“金象物流中心”。物流中心与配送中心的区别在于：配送中心的辐射半径小，通常是地域性的，而物流中心辐射半径大，通常其辐射是跨地区甚至是跨国的；在运输工具上不同，物流中心一般使用火车、轮船等大型交通运输工具，而配送中心通常用中小型车辆完成运输任务；在运货时间上，配送中心由于批量小和近距离运输，通常是 24 小时内运达，物流中心由于是整车发运且运程远，运抵时间要长一些；在服务对象上，物流中心面向各省的地域性配送中心，而配送中心则面向该地区的各个连锁分店。由于上述区别，物流中心和配送中心有不同的职能并服务不同的对象，不能互相取代。因此，“金象”在发展到相当规模后，必须着手进行物流中心的建设以适应大规模连锁的要求。

（六）业态形式

既有专业店连锁的形式（这是主要形式），也有在大商场设专柜连锁的形式，还可探讨“金象”连锁社区卫生服务中心及“金象”连锁便利店的形式，使“金象”真正进入社区，拉近同顾客的距离，更好地为百姓服务。

（七）发展侧重点

实现快速发展与完善内部管理并重，既抓住重点取得效益和影响，同时兼顾面上的铺开，近期以面上铺开为主。目前“金象”已驶上“快车道”，进入快速发展的大好时期。正因为如此，在快速发展的同时，实现内部管理的精细化，杜绝漏洞和失误就显得尤为重要。

（八）注重几个方面的建设

一是骨干队伍建设，包括总部各业务部、室的负责人的任命或选聘，分店店长的招聘和使用；二是硬件设施建设，包括计算机系统的改进，示范店的改造装修；三是货源渠道建设，主要是货源渠道的进一步拓展和优化，努力扩大配送规模，扩大采购品种和批量，降低单位成本；四是管理制度的建设和落实，包括工作制度、管理制度和责任制度的颁布、落实、执行和修订。

五、金象连锁经营的发展目标

（一）量化指标要求

在医药连锁经营方面，确保“金象”连锁在北京及国内的优势地位，在经过迅速发展进入稳定期后，努力使“金象”的医药连锁经营在销售额、赢利水平、连锁分店规模、品牌形象和知名度等方面排在北京同行业的1~2名，国内同行业的3~5名。

具体发展进程分三个步骤：

第一步：初步成形阶段。2000年内在北京城郊开办20家直营店、加盟店及合作店，经营面积超过8000平方米，营业额超过2.2亿元，并与远郊区县、重点集镇探索在远郊县城、集镇设

分店事宜；积极进行到外埠办连锁分店的准备工作。

第二步：快速发展阶段。从 2001 年起到 2003 年底，用三年左右的时间使在京开设的分店数达到 50 家，经营面积超过 2 万平方米，营业额超过 4.5 亿元。另外，在外埠办起约 100 个分店，分布在北京周边若干个省会城市或中心城市及个别有条件的远距离省份的省会城市或中心城市。按每 15 家店左右建一配送中心的设计参数，建设 6~7 个地区性配送中心。在这些省会城市中，设“金象”连锁分部并投资建一个示范店。外埠 100 家店的总营业面积为 3.5 万~4 万平方米，营业额在 7 亿~8.8 亿元，加上本市的分店，届时“金象”连锁系列可达到店铺 150 家，区域性配送中心 8~10 个，总营业面积超过 5.5 万平方米，年营业额可在 11.5 亿~13.3 亿元，从而使“金象”连锁店在数量规模和运营质量上达到一个新的水平。

第三步：稳定和优化阶段。从 2004~2010 年，使北京市内的药店总量进一步从 50 家增至 60~70 家；营业面积达 2.4 万~3 万平方米，营业额达 5.5 亿~6 亿元；继续向离京较远的省份辐射，兴办连锁分店，外埠分店再增加 50~60 家，使外埠连锁店数量达到 150~160 家，营业面积达到 5.4 万~6.8 万平方米，营业额在 10.8 亿~14 亿元。加上北京市的药店数，“金象”总规模将达到：店数 210~230 家；总经营面积 7.3 万~9.2 万平方米；营业额在 16.5 亿~20 亿元。届时“金象”将真正成为在国内及北京医药经营领域的“巨头”。

量化指标其他要求：

1. 成功率要求：在充分调查论证和可行性研究的基础上要保证所开设的连锁分店（直营店、加盟店、合作店）的成功率在 90% 以上，其中 40% 要有突出效益，50% 要能保证微利和维持经营。

在成功率方面，在各省会城市和中心城市办的“金象”示范

店要达到 100%，其中 80% 有突出效益，20% 能保持微利或维持经营。

2. 对流动资金的要求：不管是直营店，还是加盟店、合作店，按经营面积投入流动资金（2000～2400 元/平方米），组织货源。

3. 对销售额的要求：示范店每平方米营业额不低于 3 万元/年；直营店每平方米营业额不低于 2 万元/年，加盟店（合作店）每平方米营业额不低于 1.5 万元/年。

4. 对赢利水平的要求：“金象”连锁药店的赢利水平要在同行业平均水平以上。

5. 对投资费用的要求：为保证“金象”分店的平价销售优势和一定的赢利水平，连锁总店的直营店必须本着“低成本运行”的原则，控制投资（精心编制和严格执行预算），节俭费用（从严审查报销）；节约使用人力，采用计算机管理代替人工，节省成本费用。对于加盟及合作连锁店，则通过提供一整套管理规范及方案、派出巡视督导员督导，派管理班子接管合作分店等保证其运行费用的节约。

（二）非量化指标要求

1. 全面研究国家医药连锁经营的有关政策，吃透相关政策，严格执行行业主管部门的各项要求，巧借有利的政策环境，促进“金象”连锁经营事业的快速发展。

2. 随着“金象”连锁事业的发展壮大，在现有配送中心的基础上，进一步拓展和优化稳定可靠、辐射面广的货源渠道，降低采购成本，并着手建立具有战略意义的“金象物流中心”。

3. 形成“金象”连锁体系内分配合理，人员使用得当，信息反馈迅速，管理规范，运行灵活的新机制。分配合理指在新的发展平台上，重新调整和构筑利益关系。逐步实行工资+奖金、年薪、期股、期权等多种形式并存的劳动报酬形式，突破原有国有

企业工资+奖金的单一的劳动报酬形式，兼顾员工及管理人員的业绩、贡献大小和辛苦程度，注重智力资本对“金象”连锁事业推进的独特作用。人员使用得当指在中层以上管理人员（店长、连锁总部职能部门经理、主任直至副总经理）的使用上采取培养、引进、招聘、借用（兼职）相结合的方式，快速地造就出一批适应“金象”连锁事业发展的经理（店长）队伍，较快地提高他们的素质。管理规范是根据金象连锁经营的实践，提炼、浓缩形成一整套《“金象大药房”连锁经营管理规范》。信息反馈迅速指各部门、环节、分店对重要的信息不截留，迅速传递，以利于总部决策层对市场形势做出及时判断和决策。

4.形成职员的良好风貌、团队士气和献身医药连锁经营事业的敬业精神。

5.构筑同各新闻媒体、行业主管部门、公众及顾客的和谐的公共关系，为“金象”品牌的推广，营造良好的公关环境。

（三）其他指标的测算

“金象”总部对投资兴办的直营店，要高度重视投入产业化。每改造一店或在外埠投资新店之前，要进行周密论证计算。除按政府规定和标准缴纳各项税款外，一般房租应控制在总销售额的6%以内，人员费用小于3%，管理费及其他费用小于2%，水电费小于1%。对新上的每一项目要注意合理负债（负债率在30%~40%），提高投资回报率，缩短投资回收期（一般控制在2~3.5年内）和贷款偿还期。

六、“金象”连锁经营体系的运营模式

（一）连锁总部的职能及其与各直营店、加盟店（合作店）的关系

连锁总部是“金象”连锁经营体系的指挥中枢，直接决定着“金象”连锁体系运行的节奏和方向，决定着“金象”的生命力和竞争力。连锁总部的职能主要包括以下方面：

一是设计公司的连锁经营体系，并推动这一体系顺畅运作；二是制定公司的连锁经营发展规划；三是组织定期或不定期的连锁经营专题培训；四是组织总部的谈判班子，接待、受理申请加盟及合作办店事宜；五是选聘和配备人员，主要是选聘各直营店店长（或加盟分店、合作分店要求派去管理业务的副店长）及配备巡视督导人员对直营店、加盟分店（合作分店）进行巡视督导；六是配备充足的技术力量，对连锁经营中商品质量检验、计算机体系的运转以及信息管理提供支持和保证；七是对谈成的加盟店、合作店提供一系列工程方面的服务；八是企业经营理念、连锁体系及发展目标的系列宣传及相应的公关活动和广告投入。

连锁总部与直营店有行政隶属或资产所有的关系，并对直营店提供业务和信息指导、技术支持、班子选配、货物配送、资金支持、巡视监督及各种服务；连锁总部与各加盟店（合作店）没有行政隶属和资产所有关系，主要是对各加盟店、合作店提供管理输出、货物配送、业务信息、技术支持、巡视督导及各种服务。连锁总部在向加盟店、合作店提供上述服务时，应注意不要过多地干预这些分店的具体经营（受分店委托管理的除外）。

（二）连锁总部与配送中心的关系

配送中心是隶属连锁总部的重要职能机构，担负着向各连锁分店配送货物的职能，直接关系到连锁经营系统运行的效率和质量。

1. 配送中心的地位

连锁经营体系中采购和配送中心一般不是独立法人，不能直接对外，而是在总部领导下的服务机构。而医药经营有其特殊性，特别是“金象”的配送中心已获执照，这是一种无形资产，可直接对外进行批发性质的营业，向其他零散药店及用药单位供药，实际上具有法人地位。根据这种情况，可考虑将“金象”配送中心的两种职能独立：既对外批发（集团供应），进行严格的

经济核算，更有效地利用已经形成的“无形资产”；又对“金象”体系内的各分店进行货物的统一配送，采用“模拟核算”的形式，考核配送中心在单位时间内（月、季）配送多少笔业务，配送货物的金额是多少，加价多少。

配送中心主任（或经理）的任命由总部执行。受总部委托，配送中心的主任（经理）可以代表总部（对外称总店）签订采购合同。对体系内各分店的配送，由总部的相关制度约定。

2. 配送中心的职能

配送货物是配送中心的基本职能，在这方面要不断改进物质技术手段和经营方式，降低物流成本。吸收其他行业物流配送的先进经验和做法，不断改进作业流程，达到合理、经济。此外，配送中心还有商流的职能、信息汇集中心的职能、分析预报的职能及辅助决策的职能。要充分挖掘配送中心的信息资源，通过改进计算机系统，能够依据各种基本参数分析各分店的经营状况，为进行经营方面的调整和改进提供有关参考数据。

（三）“金象”连锁体系中的示范店

“金象”连锁体系中的示范店目前只有“西单金象”，今后考虑在北京再新建或改造1~2家店作为“金象”在北京的示范店。在进军外埠、吸收加盟时也考虑结合当地情况及“金象”总部的资金实力，每省（省会城市、重点城市）办一家“金象”示范店。

示范店是“金象”连锁经营的发源地或大本营。对示范店的要求：一是出效率。没有效益，吸收加盟分店、合作分店及发展连锁经营就失去基础。二是出经验。这种经验应经得住实践和时间的考验，并且是规范化、手册化的，是可以在理论上加以概括的经验。三是出干部，包括管理干部、营销骨干、业务骨干、技术骨干，为后来开办的直营店、加盟店、合作店陆续输送这些骨干。

示范店是“金象”连锁体系的重要观摩和实习的场所和基地。新办分店，不管是直营店还是加盟分店、合作分店，各类专业人员经培训后，必须到示范店的相应岗位上去实习，熟悉具体操作及销售现场。

示范店与各直营分店、加盟分店、合作分店同为总部领导下的独立核算、自负盈亏的法人实体，是平行的关系。示范店应团结、协调、帮助各个分店，共同促进“金象”连锁事业的发展。

（四）“金象”连锁经营体系中的分店店长

分店店长是分店经营管理的总指挥和法定负责人，担负着执行总店（总部）系统经营、管理、服务、促销指令并对分店经营业绩和资产保值增值负责的重要使命。

1. 店长在整个“金象”连锁体系中的地位

各连锁分店是“金象”连锁体系中最基层的环节，成为展示“金象”形象，实现经营业绩和不断发展的基础。

首先，店长是“金象”各项经营活动的组织者和实施者，总部的经营理念、管理水平、服务水平是通过分店来实现的；其次，店长对分店展示和提升“金象”的形象起着决定性的作用；再次，分店是实现“金象”经营业绩、提高“金象”品牌竞争力的基础，分店的业绩稳定或提升，“金象”的业绩就稳定或提升；当前“金象”新开的一些分店，经营业绩还不能令人满意，需要店长多方采取措施，提升业绩，并有足够的耐心；最后，分店是一线经营、参与商战的前沿，店长就是“前沿阵地”的指挥官。

2. 店长的素质（条件）

“金象”的店长必须具备如下的素质（条件）：

（1）正直和高度的敬业精神与责任感。正直指店长具有人格力量，对待工作和同事都能做到出以公心，正己而后律人；敬业精神指对工作要全身心投入，把“金象”的连锁药店当做一项事业来做，努力做出成就；责任感指店长对顾客、对企业、对员

工、对社会要负责，出现问题要勇于承担责任而不是推三挡四。店长在工作中既要严格执行规章制度，又要体贴关心员工，使员工心悦诚服。

(2) 业务能力过硬，接受新事物快，从实践中学习的能力强。店长要有足够的医药产品知识、经营知识、财务知识和一定的法律常识；接受新事物要快，不能坐失商机；不仅具备一定的书本学习能力，更重要的是具备极强的从实践中学习的能力。

(3) 协调能力。协调能力指与企业外部的方方面面的关系要理顺，不结怨；还包括与顾客的协调，对顾客有足够的宽容，得理让人，不与顾客争上风，不因小失大；最后是与员工的协调，创造融洽、宽松的工作氛围，把握好管理尺度，使员工做到令行禁止。

(4) 善于处理各种突发事件，处乱不惊，成为员工的主心骨。店长要逐渐培养自己的“危机管理”和“危机公关”的意识和心理素质，在突发事件面前保持冷静头脑，迅速做出反应，采取措施挽回不利影响，避免由危机的扩大而造成灾难，并积累和学习处理突发事件的程序化做法。

(5) 对市场反应敏感，商业感觉好。店长要对医药市场的动态、变化反应敏感，对竞争对手的新招数、对竞争事态的新发展能做出及时的反应：思在人先，走在人前。对手变，我也变；对手没变，我先变。从而使“金象”的经营经常占据“先机”。

(6) 具有创新能力并付诸行动。店长应通过自己的经营实践不断总结经验、教训，提出新的思路和举措，包括管理创新、营销创新、服务创新、机制创新、技术创新等，并将新的建议及时反馈到总店，以便总店及时采纳。创新是“金象”持续发展的不竭动力。

3. 店长的产生

直营店店长的产生。有三个途径：一是从原药店改制而来。

这样的店长有医药经营知识和管理经验，只是对连锁商业缺乏了解，需要进行连锁经营知识及相关规范和操作程序的培训，并熟悉“金象”的经营理念。二是自己培养、选拔有相应工作经历和能力的后备人才（一般为在“金象”连锁分店中干过一段时间副职的骨干）。“金象”连锁事业发展越快，对店长和管理班子的需求就越强烈，给员工提供的平台和发展机会就越多。三是从社会上招聘。要做到此，是不容易的，要得到德才兼备的干将需反复筛选，要有医药经营的经历，对连锁有起码的了解，且原来也在副职（副店长或副经理）这个层次上干过。这种招聘“成本”较大（市场经济条件下人才是有“价码”的）。真正的干才一方面渴望成就和机遇，另一方面，也同时关注报酬。特别是“金象”进入快速发展阶段，完全指望在本系统内产生所有骨干恐怕存在问题——赶不上发展的需要。因此店长的产生方式要自己培养与从社会上选聘并举，以满足对骨干的急需。

加盟店店长的产生。有两个途径：一是加盟店投资者本身直接出任店长。对于投资者本身有医药经营经历的，需要进行短期的连锁经营相关知识培训，并到示范店（“西单金象”）的相应岗位上实习（观摩）；对于投资人有连锁经营背景而无医药经营经历的，要进行医药经营相关知识的培训，通常此种培训周期较短；对加盟（合作）分店投资人既无医药经营经验，又无连锁商业背景的，要进行医药经营相关知识和商业连锁的培训，并邀其到示范店实习，且分店在运作初期还要与总部的管理中心及配送中心有比较多的磨合，接受总店频率较高的巡视督导。二是连锁总部应邀、受托向加盟分店派出店长（副店长）甚至主要领导班子，到加盟分店直接、具体管理日常的各项业务。在这方面要协调好权力、利益关系及管多管少问题。既使合作方满意，又能实现“金象”的统一管理与经营。

4. 店长的业务范围

(1) 组织日常的经营销售活动。包括向总部的配送中心提出订货，组织商品的验货、分类保管、展示陈列、现场销售及退货等。

(2) 协调与所在地区的方方面面的关系，为分店的经营创造良好的外部环境，避免关系协调不好引起的意想不到的磕磕绊绊。

(3) 执行总店（总部）的一整套管理规范，接受总店的巡视督导。主动向巡视督导员通报经营情况及遇到的问题，保持与总店形象统一。

(4) 配合并执行总店（总部）的各种促销措施。

(5) 定期进行经营业务的核算及对下属各岗位人员的业务考核，向总店提交有关经营状况的分析报告及财务报表。

(6) 信息反馈。对医药市场经营中出现的新情况，特别是竞争对手的动态，及时向总店报告，与总店共同商量应对措施。

(7) 决策分店的未来发展。在执行总店的发展战略、方针，保持与总店一致的框架下，根据当地的情况及经营中反映出的问题，对分店的商品结构、经营规模、店内布局及其他重要方面进行决策，报经总店同意后加以实施，以求得业绩的不断提高。

5. 店长对卖场的组织

(1) 结合不同时期、季节和主题，在总店（总部）的统一部署下，开展形式多样的促销活动。如暑日除备足防暑药品供销售外，在店内自备些防暑败火凉茶供顾客免费饮用；店内多搞一些夏季高温饮食起居应注意的事项、应常备的药品及使用方法等宣传，在表现“金象”对百姓生活关注的同时也带动药品的销售。

(2) 正确处理消费者投诉。对消费者投诉的处理一定要认真负责，不能过于轻率。特别是北京这样的城市，顾客的背景十分复杂，加上当前社会分配不公、下岗人员增多，人们的不良情绪和积怨较重，对他们提出的投诉处理不当会引发极端行为。要尽量使投诉的顾客满意而归，对确实不是药店责任的，要向顾客解

释清楚，帮助其化解不良情绪。

(3) 店内的防盗措施要隐蔽而有效，对查出的偷窃行为的处理要恰到好处。既起到震慑作用、保护商家自身利益，又不违反《中华人民共和国消费者权益保护法》。在店内不使用有辱顾客人格和尊严的警示语。

(4) 在保护“金象”统一形象和风格的前提下，不定期地对店堂的陈列布局进行调整。包括品种结构调整、经营面积和经营位置的调整，给顾客以常新的感觉。

(5) 引导店内的销售人员，正确有效地对顾客进行“劝说”。为此，要经常组织员工学习相关的商品学、药学知识，同时，员工对消费心理和市场营销要有一定的了解。

(6) 提炼成功的销售经验，进行观摩演示。各个分店在自身经营过程中，总会有经验也有教训。店长应及时对自己分店的好的经验加以归纳、提炼和确认。在班前班后或雨天销售不忙时，组织内部观摩演示，提高员工销售的技能技巧及接待、问话、介绍商品的水平。力争在“金象”连锁体系内也创出若干个“服务品牌”。

(7) 表彰和奖励店内及“金象”连锁体系内的销售状元，从而鼓励先进、树立典型，使贡献大的员工能得到精神上的肯定和物质上的褒奖，形成“金象”成员团结向上的良好氛围，使销售业绩不断跃上新的台阶。

6. 店长如何代表“金象”与委托管理单位（投资方）协调好关系

这是个十分复杂、棘手的实践问题，涉及到管理技巧和艺术。应注意把握以下几点：

(1) 拟派出就任店长或副店长的人员应参与前期的加盟店、合作店的前期谈判。一方面可以比较清楚地了解对方的托管要求，另一方面对合作方当事人的性格和工作作风也有所了解，从

而调整自己的工作重点和工作方式。

(2) 对托管分店的特殊性认真加以分析。包括周边环境、居民的密集程度等，还要对员工的成分加以分析（是完全从社会上招聘，还是从国有企业处集体转岗），据此来制定和实施管理方案。

(3) 接管分店前要反复熟读、吃透《合同》的内容。管理中的重大问题和涉及总店（总部）与分店利益的问题要依合同办事，不能率先让步。有分歧讲在当面，争取弥合分歧、愉快合作。但重大问题必须依合同办事，不能无原则退让。

(4) 正确理解和贯彻“金象”连锁经营管理规范。店长一定要正确理解而不能曲解“金象”的经营方式和管理规范，认真贯彻、严格执行管理规范，念好“真经”，给委托方以好的业绩回报。

七、实现“金象”连锁经营发展目标可利用的资源

“金象”连锁经营设定的发展目标及经营体系，模式的有效运行，必须充分利用“金象”自身的优势和一切可利用的内部、外部资源。

（一）进货渠道的优势

目前经过各方面的努力，“金象”配送中心所采购和配送的品种已达 6000 多种，在北京同行业中占领先地位，包括药品、器械和保健品。在增加品种扩大规模的同时，“金象”已初步形成了一整套管理程序，配送中心已形成比较完整、缜密的业务工作流程，报检流程，调变价流程，药品有效期管理流程，药品养护、抽检流程，退货流程等。并且，由于计算机系统的应用，使配送中心对分店的要货申请反应较迅速，不超过 24 小时即可完成对分店的配送，有力地支撑了各分店的日常经营。集中采购、统一配送的优势初步显示出来，许多店（包括不挂“金象”牌子的店）都对“金象”配送中心的品种和规模表现出兴趣。

（二）“金象”品牌的优势

“金象”品牌的优势主要表现为一是顾客认同，特别是对示范店，顾客对其管理、服务的认同使得该店销售业绩处于京城药店经营的较高水平。二是社会认同，包括新闻媒体对“金象”的正面宣传，“金象”的连锁经营之路也符合医药经营的发展趋势。三是同行业的认同，虽然竞争对手是“冤家”，但竞争对手没有谁可以小瞧“金象”的经营实力。四是加盟店、合作店的认同。这已为越来越多的投资人有意找“金象”洽谈加盟或合作事宜所证实。“金象”品牌无形资产的优势，是用以实现“金象”连锁经营发展目标的重要资源。

（三）相对成熟的管理

表现为管理机构已比较健全，并且各部门的职责进一步明确和充实，部门之间的协调逐步理顺；各项管理制度和相应办法已初步制定并不断加以完善；配送中心、管理中心与各分店的关系衔接比较顺畅；员工开始接受连锁的经营理念，并逐渐适应和熟悉连锁药店的日常运作方式，差错率明显降低。因而进一步扩大规模，有选择地吸收加盟分店及合作分店，不会遇到连锁经营刚起步时的思想困惑和具体操作困惑。

（四）总公司范围可调动的资金及社会方面吸收加盟分店、合作分店可动用的资金

“金象”的上级单位西城医药总公司几年来为“金象”的发展，为直营店的改制、示范店的装修改造投入了大量的资金。目前西城医药总公司正着手与上海复兴集团（上市公司）进行重组事宜，并得到西城区政府的全力支持。“金象”是总公司旗下的重要“优良资产”。双方合作成功，将使总公司获得新的资产来源，为西城区区内直营店的改造和外埠投资兴办示范店提供源源不断的资金支持。此外，“金象”品牌的知名度引来众多前来洽谈加盟或合作办店者，“金象”未来的发展将更多地利用社会上

各方的投入，以优良的无形资产整合各种资金和资产，从而占领更大的市场份额。

（五）熟悉业务的经营队伍

“金象”坚持谋事在人，育人重才，聚才生财的人才观，奉行以人为本的管理思想，在实践中锻炼了一支熟悉业务的经营队伍，这是“金象”发展最重要的财富和人力资源保证。尽管这支队伍从数量上和素质上仍有待提高，但多年医药市场的营销实践和这两年连锁经营的探索与努力，使“金象”在业务水平、营销队伍整体状况上仍是北京市的最好水平。运用各种手段培养、锻炼、提拔、使用其中的优秀分子，将会使“金象”更加巩固自身的领先地位。

八、实现“金象”连锁经营发展目标的措施

（一）组织措施和人才保证

组织措施一是理顺体制，完善制度，严格考核。尤其是处理好总部与各加盟店、合作店、托管店的关系，做到管理到位又不过多干涉对方的具体经营活动。二是健全机构，高效运转，特别是管理中心要做好与各直营店、加盟店、合作店的业务衔接配合。三是人才保证。抓紧制定适应未来“金象”快速发展的人才培训计划，包括：培训的宗旨和目标、培训的层次（经理或店长层、业务骨干层等）、培训的重点内容、培训的时间安排、培训的师资聘请、培训的方式（讲授与现场观摩相结合）、培训的费用预算等等。并且，按照“金象”所设定的发展目标和步骤，有意识地培养、选拔、招聘、培训、考核店长（副店长）及管理中心、配送中心部室的骨干，加强谈判班子及公关班子的建设。不拘一格选人才，在“金象”大舞台上锻炼人才。

（二）实现发展目标的资金支持

多方筹资，并借与上海复兴集团的资产重组获得的资金来源，根据发展目标和步骤，分阶段地重点投资，进行西城区区内

直营店改造，北京市其他区直营店的建设及外埠示范店、地区性配送中心、连锁分部及“金象物流中心”的建设。精心测算，严格控制投资费用，确保实现既定的投资回报。

（三）实现发展目标的品牌宣传

目前在这方面“金象”比较弱，这与“金象”起步阶段的务实风格有关。但达到一定规模后，特别是在准备进军外埠时，必须有一整套宣传实施方案，包括媒体和播出频率的选择，诉求点（主要宣传内容）的选定，公关活动的系列策划，软、硬广告的结合（宣传中要注意软广告——与社会的热点问题结合，如“金象”已与“新经济”搭界，配送体系成为“网药”的载体）等。要突出不同时期的重点，使品牌宣传由浅入深，为更多人所熟知，提高“金象”的知名度和美誉度。

（四）合理布局，精心培育示范店

考虑合理布局，在每一省会或中心城市设一家总部直接投资的示范店，在北京这样的特大型城市考虑设2~3家示范店。采取各种管理措施，使示范店真正起到示范作用，包括经营商品的品种尽量要全，内部装修格局达到“金象”的最好水平，人员管理到位，广告宣传和促销活动有效，有着比一般店更高的顾客认知度。示范店所实现的经营业绩（单位面积营业额/年）应是最高的。用示范店提升“金象”在当地的形象，并带动“金象”其他店铺形象和业绩的提升。

（五）全面启动现代化的管理手段

核心是总部的管理中心通过建立 MIS（管理信息系统）对每一分店的运作情况及相关数据进行实时分析处理，管理信息系统包括业务管理系统、财务管理系统、数据分析预测系统及总经理查询系统等，能动态地反映每一分店的实际运行情况，使总部及时根据各方面汇集的信息做出决策或经营策略的调整，以适应市场形势。

目前,“金象”正准备用招标的方式对现有的计算机系统进行全面的升级以适应大规模连锁经营对信息处理的要求。新启用的计算机系统应能满足“金象”业务发展的如下需求:一是使“金象”与各药厂、医药批发单位及消费者保持最紧密的联系,能及时进行市场信息的反馈,使总部的业务部按照市场需求调整品种结构和安排进货,使配送中心按市场需求调整库存结构和吞吐量,使顾客了解商品的性能及特点,起到引导消费的作用。二是实时采集信息,进行整理分析,使经营者及时掌握企业的进、销、存动态及整体物流变化,实现单品管理,达到以销定进、以销定存,优化库存结构,及时调整经营布局 and 商品结构的目的。三是对企业的人、财、物进行系统管理,随时监测企业的资金流向,及时进行企业的成本核算、资金核算及损益分析。四是准确地对大量的信息进行整理分析,并据此进行市场预测,帮助“金象”的决策者掌握更多的第一手资料,进行科学的经营决策。

一旦“金象”的新计算机系统开发成功并开始应用,有关人员还要努力做好新、旧系统的对接转换工作。通过启用现代化管理手段,加上不断规范的企业管理制度,确保“金象”在快速发展中不失控、不走样,实现发展目标要求的成功率、业绩和效益。用先进和整齐划一的管理,确保“金象”形象的统一。

(六) 积极探索各种营销方式及服务延伸的创新

在营销方式创新方面要不断进取,思在人先,走在人前。一是调整营销理念,在销售药品、器械等的同时,更加注意对顾客在医药知识、使用方法方面的传授,用真诚服务顾客的情感和较高知识含量的服务带动产品的销售和业绩的提升。二是改进促销手段,减少直至杜绝夸大效用的误导,建立顾客对“金象”品牌的信心(此项工作如果非常到位,最终将形成顾客信任“金象”超过信任药品或器械本身)。三是完善营销过程,形成与顾客的良好沟通,拉近同顾客的距离,使顾客从心理上乐意光顾“金

象”；尝试让 IC 卡、信用卡等现代支付手段进入“金象”销售过程，提高成交效率，减少顾客的排队等待时间。在第二步发展目标实现前后（即“金象”在北京市及全国拥有 150 家以上的分店）可考虑与银行及计算机公司合作开发“金象 IC 卡”（储值消费卡），对持卡顾客给予一定程度（如 5%~10%）的优惠，以此来吸引“回头客”，稳步扩大市场份额和销售业绩。

在服务内涵的延伸上，一是坚持节假日举行大型专家义诊和保健咨询活动；二是对四环以内的地区实行义务送药，并随连锁分店数量的增加逐渐形成覆盖城区的义务送药网络，作为服务竞争的内容；三是在有条件的地方（城市的主干道两侧）把分店办成 24 小时营业，其他分店设夜间销售窗口；四是提供免费煎药服务；五是免费供应开水或茶饮、药饮；六是开展医疗器械租赁服务及药品邮购业务；七是安排专家坐堂应诊；八是为顾客提供健康医药方面的杂志和书籍；九是药品缺货登记及到货通知顾客。积极探索便利消费者的其他服务措施，用全新的服务方式巩固“金象”在普通顾客中的良好印象。

附录

加盟连锁经营合同

甲方：

乙方：

甲乙双方本着相互协作和信任的原则，就乙方使用甲方的商誉及其经营技术资产（包括商号、标徽、颜色、服装、店堂设计、采购体系、经营思想、管理模式、服务规范、计算机系统 etc.），为乙方顺利经营创造必要的条件，特签订本合同。

一、总 则

第一条 甲方同意乙方坐落在 市 区 路（街）的商业大楼 层成为甲方的加盟连锁店。

第二条 甲、乙双方各自为独立法人。双方之间除本合同明确的权利、义务外，不存在共同投资、代理、雇佣、承包关系。乙方加盟部分应独立核算，自负盈亏，并承担经营责任。甲方对乙方的劳动关系及员工行为不承担任何责任。

二、加盟权

第三条 甲方同意将自己经营的技术资产转让给乙方使用，乙方保证在允许的范围内使用甲方的经营技术资产，按甲方同意的形象经营店铺。在下列情况下，乙方不得使用甲方的经营技术资产：

- 1.事先未得到甲方的书面承诺；
- 2.在乙方的店铺以外；
- 3.在本合同终止或解除后。

乙方在使用甲方的经营技术资产时，保证不向第三者泄露，不得有降低甚至损害甲方形象的行为。

第四条 甲方同意对乙方的主要管理人员及业务骨干在经营、技术上予以培训、指导，并设督导员，负责与乙方联系，同意解决涉及甲方经营管理模式及技术中的有关问题。由乙方每月定期支付督导员 400 元的咨询服务费。

第五条 乙方同意接受甲方在经营、技术上的培训和督导。如甲方在管理及经营技术上有重大改进，将及时通告乙方，以便乙方采用。

第六条 甲方同意于合同期内在乙方加盟店商圈半径 800 米内，不再另设立第二家使用甲方商号的加盟店。

第七条 乙方同意在签订本合同的同时向甲方交纳一次性加盟金。加盟金按每平方米营业面积 20 元，共计几点几万元收取。不论是合同期满，还是中途解约或其他原因，甲方均不再返还加盟费。

三、经营管理

第八条 为使乙方能利用甲方已形成的商誉，甲方同意乙方使用“WM 商城”标识及独特的内外装修装饰风格；甲方统一设计店铺内部结构、统一设计制作乙方员工的服务、营运必须的包装物、标签和各类报表及办公用信纸、信封、服装及办公用品，费用按成本价加 2% 的管理费计算，由乙方负担。

第九条 为使乙方能节约广告费用支出，甲方将统一计划和实施宣传、广告等促销活动，不再向乙方另行收取有关费用。乙方可在营业场地内外单独进行宣传、广告、展示等促销活动，如果在报纸、电视、广播等媒介发布广告，需征得甲方的书面同意方可实行。

第十条 甲方推荐乙方直接从 KST 科技产业集团引进已在甲方使用的计算机系统，甲方保证价格优惠。有关系统本身的技术要求及其相关服务等问题，由乙方自行与 KST 方面协商解决。乙方同意使用甲方推荐的计算机系统并接受相关指导，定期将有关报表传输给甲方，所发生的费用由乙方负担。

第十一条 乙方经营项目原则上在不超出甲方的经营范围内自行确定，并报甲方备查。如乙方从事其他营业，须事先得到甲方的书面同意。

第十二条 为了降低乙方进货成本，减少乙方库存商品数量，加快商品周转，甲方同意向乙方开放自己的采购系统。甲方供货时所发生的运输费用，由乙方按公里支付。

第十三条 乙方开业时的货源由甲方负责提供。乙方保证每

年自甲方进货额不低于总进货量的 80%，甲方可视情况确定供货比例。除甲方提供的货源外，乙方保证自己独立采购商品的质量，决不销售假冒伪劣商品。

第十四条 乙方同意销售的商品价格或差率由甲方按统一价格制订。如甲方制订的商品销价与地区市场的实际不符，乙方应说明原因，并提出价格建议。经甲方同意后，可进行变动。

第十五条 为保证双方的财产不受损失，乙方对其建筑物和商业设施以及所经销的商品，均需办理保险，费用由乙方负担。

第十六条 乙方同意在甲方财务部的指导下制作年度财务报告。当年度财务报告与月度财务报表之间发生不一致时，乙方应以年度财务报告为准，并同时上报甲方。如因此而损害了甲方的应得利益，则须做出合理赔偿。

四、供货价格

第十七条 甲方提供给乙方的商品价格，以甲方进货价格为基础，加 2.5% 的费用进行计算。

五、结 算

第十八条 为减少乙方资金占用，甲方同意以延期付款方式向乙方提供商品，每月结算一次。但经销商品，乙方应保证在接货同时，当场结账。第一批货款，乙方可延期一个月支付。但已销出的商品，乙方应按第十九条规定执行。

第十九条 乙方保证在每月 5 日之前，依甲方提供的上月供货商品数量及价格进行结算，按时支付甲方的货款。除因商品质量问题外，原则上不予退货。

第二十条 在合同期限内，乙方按其销售额的 1% 向甲方交纳特许金（含管理费和广告费）。乙方保证在每月 5 日前，向甲方交纳上月的特许金。

六、合同期限与解除

第二十一条 本合同自双方签字之日起生效，有效期 5 年。期间，如一方因故解除合同，应提前三个月以书面方式通知另一方。

第二十二条 由双方协商达成书面协议，可随时终止合同。

第二十三条 乙方发生如下任何一项行为，甲方可以书面形式要求乙方限期终止或改正。否则，甲方可单方面解除合同。

- (1) 拖欠须交甲方的特许金及其他债务；
- (2) 按规定向甲方递交的财务报告等文件不真实；
- (3) 不接受甲方的督导；
- (4) 其他违约行为及不履行合同规定的义务。

第二十四条 乙方发生如下任何一项行为，甲方可不作预告而解除合同。

- (1) 有严重违法、违纪行为；
- (2) 未得到甲方的书面同意而出让合同规定的全部或部分权利；
- (3) 向他人泄露甲方的经营秘密；
- (4) 损害了甲方的商誉，妨碍了甲方与其他加盟店的业务；
- (5) 由于更换法人，营业终止等原因，而使双方之间的经济信赖关系破裂；
- (6) 店铺建筑等使用权丧失；
- (7) 在合同签订一年后仍未开业。

第二十五条 甲方如发生如下任何一项行为，乙方可以书面形式要求甲方限期停止。否则，乙方可单方面解除合同。

- (1) 不按规定依优惠价格向乙方供货；
- (2) 其他违反合同行为或不履行合同规定的义务。

第二十六条 发生如下任何一项事由，乙方可不作预告而终

止合同。

- (1) 甲方申请破产或法院宣布其破产；
- (2) 甲方损害了乙方的商誉；
- (3) 乙方店铺建筑等使用权丧失。

第二十七条 不论合同期满还是中途解约，本合同一旦终止，乙方同意停止使用甲方的经营技术资产，并自行撤除甲方的一切营业象征。

七、违约处理

第二十八条 乙方未在规定期限内偿付甲方规定的加盟费、特许金等债务时，甲方按每天 3‰ 的比例收取滞纳金。

第二十九条 在规定的合同期限内，如一方违约，须向另一方支付相当于上一年特许金双倍的损失赔偿金额。

八、其他事项

第三十条 本合同一式四份，双方各两份。未尽事宜，由双方协商解决。合同期内，由双方签订的补充协议，与本合同具有同等法律效力。

甲方：(盖章)

■乙方：(盖章)

代表：

代表：

地址及电话：

地址及电话：

开户银行及账号：

开户银行及账号：

第四节 发展加盟连锁经营的相关策划

由于在连锁经营体系中，加盟连锁店占很大的比重，加上其基于资产、利益关系的不同，对策划有许多特殊的具体要求，这

也就构成连锁经营策划的又一重要内容。主要包括：帮助委托人确定选择加盟分店的范围；明确选择加盟分店的硬件条件和软件条件；明确对加盟店的资格规定，并依照认定程序进行认定；妥善解决选择加盟分店的关键性问题；进行加盟分店筹组的具体实施以及解决好选择加盟分店的其他技术性问题等。

一、帮助总部确定对加盟店的选择范围

可列为备选加盟者的范围大致有如下一些：一是现有的经营业绩一般或不太景气的零售企业、批发企业（市场）。因为在改革的大背景下，许多批发和零售企业维持不下去。但它有场所，甚至有一些渠道。它要寻找有信誉和好的经营机制的总店加入其中。二是商业系统以外办的“三产”。通常其原来有场所、有人马、有牌照，就是不景气。相对来讲对其改造的操作也较为方便、周期也短些。三是发展没有后劲的专业店、专卖店。主要是那些定位过窄、批量过小、售价过高、缺乏竞争力的此类商店。四是事业单位办的经营服务、集体福利的机构或企业。这些机构或企业在市场经济的形势下已经走到尽头，单位对其再投入有困难，且其运作与市场经济有很大不容，也是不改不行。

上述加盟店的选择范围中，基本都是已有场所，而且原来都与商业经营、服务有关的单位或企业。至于没办过商业的工交企业、商办工业则不是搞加盟连锁，而是一种共同投资或合作经营，其条件、谈判内容和程序都有不同，亦非本书所要探讨。

二、帮助总部明确选择加盟店的条件

（一）选择加盟店的硬件条件

主要有：地理位置和经营面积、交通及客流情况、周边商业设施的情况、建筑物结构、店堂布局及辅助设施的情况。地理位置和经营面积。地理位置是选择加盟店最重要、最基本的条件或因素。这方面的因素存在缺陷或严重缺陷，其他因素的状况即使不错也不能入选。地理位置对连锁店的经营业绩影响极大。搞商

业的人都熟知“三步一市”，亦即店铺的位置哪怕只差几步往往就差着“行市”，销售业绩大不一样。在地理位置选择上，国外大型百货商场一般均距离大型交通枢纽 1.2~1.5 公里。店址是否处在繁华商业区，直接影响客流量。以平价为特色的连锁店，就是要通过大客流量和高成交率来实现销售额增长。

经营面积是关系到把加盟店办成什么性质的店的重要因素。如办大型仓储连锁店，经营面积就要上万平方米，至少要 5000 平方米；而办成超市连锁店只要 500~1000 平方米甚至更少；而办便利店连锁只要 100~200 平方米甚至几十平方米就可以。经营面积还关系着是把加盟店办成服务地域或社区的店，还是办成辐射力更强的综合商店。通常，以吸收加盟这种形式举办经营百货副食为主的连锁超市，有 300 平方米以上的面积就可以。

交通和客流情况。连锁分店外围的交通一定要方便，在主干道或主干道的放射线上，最好是分店的附近就有车站或地铁站。对光顾连锁店的客流要进行分析：一般地说，超市连锁店的客流构成为 1/3 是流动顾客，而接近 2/3 为较固定的客流（回头客）。把商店的销售更多地建立在流动客流上是存在风险的，当然，商场的性质不同，客流构成比例可以不同，大型综合商场的流动客流比例通常会高一些。

周边商业设施的情况。作为具有价格优势的连锁店，在布局上尽管不怕与豪华商厦进行竞争，但也不能不考虑周边商业设施的情况，如其他商场的经营类别、价格和实力。通常新办的连锁分店，在价格上对周边商场有优势的就不惧竞争；在价格上没有优势的则应在经营品种、类别上尽量错开，形成自己的特色，发挥自己的优势。对周围商业设施过于密集而购买力有限的，就不要再设点办店。

建筑物结构、店堂布局及辅助设施的情况。这几项因素决定着可以不可以对准备办店的原建筑进行改造以及改造的工作量大

小。通常建筑物结构分为框架结构和砖混结构。两者相比，前者由于墙体不承重，打通墙体容易，易于进行改造。而后者改造则较难，只能进行不改变结构的改造。店堂布局和辅助设施也是这样。一般将原建筑改造成规范的超市或仓储式商场通常要做照明工程，有的还要做地面工程和道路工程；即使不设玻璃幕墙也要加宽通道、敷设楼梯；还要购置 POS 机和配备计算机系统；购置货架、货柜和冷柜；对水、电、暖设施进行改造。所有这些对装修改造的工作量和投资规模及对以后的经营影响都很大。必须深入调查，仔细测算。

（二）选择加盟店的软件条件

主要有：拟加盟企业原来的经营情况、资金和信用情况、原企业决策者和员工对商业的熟悉程度及决策人的性格修养、原企业的管理制度和执行情况。

企业原经营情况。这方面选择的原则是经营情况一般或稍差。因为经营业绩好的企业本身是不愿意放弃其已得到的利益的。而且这样的企业在进货、内部组织管理上也较好，没有加盟的冲动，“谈”成的可能性极低。因此总店选择的只能是经营情况一般的企业，这样的企业在商业竞争越来越激烈的背景下要找靠山、提高发展后劲，是总店理想的伙伴。对经营情况稍差或是亏损的，不能一概排斥，而应具体分析。如属于货源问题的可以通过集中配送得以解决，管理不善的可以通过总店的培训和巡视督导加以改进。而属于该店原来地理位置就不好、客流量少，以后也不可能好的，属于该店退休职工过多、负担过重承受困难的，就不宜作为备选对象。

资金和信用情况。一般地说这两个因素是相互关联的。资金状况好的信用自然就好，资金状况差的通常信用也差。但也应当看到，资金紧张是目前大多数企业面临的问题。有的国营门店资金状况不佳，但信用却是可靠的。另外，资金状况也不是一成不

变的。有的商店现在资金紧张，但一旦列入区的“连锁示范店”，就可以得到有关部门批准的“改造贷款”。而且这样的示范店其地理位置、经营潜力、管理水平也是地方商业委员会前期审定的，是比较理想的选择伙伴。

决策者、员工对商业的熟悉程度及决策人的性格修养。总店当然希望加盟店这方面的情况好一些，但不可能很好。如情况较差则培训的工作量和周期就要相应加大和拉长。而如果备选店决策者的思想保守、思维闭塞、行为固执，算小账不算大账，在小问题上好“较真儿”，就很难谈加盟合作问题。不怕决策者水平低，就怕水平低和固执偏激夹杂在一起。真遇到这样的备选店负责人，总店最好拒之门外。

原有的管理制度和执行情况。这里并非考察备选加盟店原有制度完善与合理的程度，而是重点考察该企业员工对一整套制度的态度——是看重还是看轻；是自觉遵守、自我约束还是视为废纸。当然，这通常又是与员工严格执行制度后的利益实现程度相联系的。就笔者实际接触和考察看，那些不景气的国营单位，不管是工厂还是商店，凡是员工工资加奖金（或没有奖金）每月才300~500元的，没有一家劳动纪律好的。这样的企业中，管理制度不仅有，而且可能是厚厚一本，内容全面，要求细致，但约束力接近零。而兴办连锁店、选择加盟者，总店最不能容忍的就是自己的严格规章制度在分店等同乌有。

三、明确对加盟店的资格规定，并依照认定程序进行认定

（一）对加盟店的资格规定

这直接关系到兴办加盟连锁店的工作量和成功率。对达不到基本资格规定的不要再谈、再接触，少一些徒耗经历；对符合基本条件、具备加盟资格的要认真按认定程序进行接触、考察和谈判。

加盟店资格主要包括：加盟店须是工商登记注册、独立核

算、自负盈亏的企业法人；有营业面积不低于 300 平方米以上的经营场所，而且场所的位置或坐落在繁华商业区，或坐落在居民小区内，有方便的交通和较大的客流量，在区域位置上应在市区或近郊，以便巡视督导；加盟店的决策者和经营者应对零售业经营和管理较为熟悉，有一定经验；加盟店在经营方面有自己的资金和筹资渠道，信用可靠，能按时交纳应交总店的各项费用，及时兑现销售货款，最好有资信条件良好的经济单位或主管部门提供信用担保。在其他条件相同时，被地方上列为“连锁商业示范店”的加盟店应优先考虑。

（二）对加盟店的认定程序

主要有：第一，预选。根据地方商业主管部门推荐或其他形式获得的联系线索，由总店对拟加盟店进行预选。第二，面谈和准备加盟的基础材料。加盟店负责人与总店所派代表进行面谈。面谈时加盟店一方应带上营业执照副本，及近两年的《资产负债表》、《资金平衡表》和《损益分析表》，并提供相应的资信证明。第三，实地考察。由加盟店负责人带总店的代表到现场进行实地考察，深入了解该店所处的地理位置、外部环境、交通情况及客流构成，以及内部面积、结构、经营品种范围等。第四，领取有关文件。由加盟店负责人或委托人领取并填报统一格式的《加盟连锁店的基本情况表》、《加盟连锁经营合同》、《对加盟店的巡视督导制度》、《加盟店服务标识及外观色彩的要求》、《加盟店内部装修、布局要求及实施方案》、《加盟店统一服务规范培训方案》等文件。第五，详细磋商。加盟店负责人就加盟特许经营合同条款及其他有关文件的内容与总店的代表进行细致的协商。第六，签订合同和出具书面承诺文件。在充分协商的基础上双方签订《加盟特许经营合同》，自签订合同之日起，加盟店即取得特许经营权。总店应对分店营业执照副本的复印件、近两年“三表”的复印件、《基本情况表》等原始文件及双方签字生

效的《合同》等基础资料建档保存，并出具转让特许经营权的书面承诺文件，送达受让方。第七，具体实施。经特许权转让后，总店代表就有关服务标识、外观色彩及内部装修、布局的实施及营业人员统一服务规范的培训等具体事宜与加盟店负责人达成工作计划，双方配合，推动工作的顺利进行。

四、明确选择加盟连锁店的关键性问题

在促成加盟连锁的谈判实践中，通常会无法回避地遇到：总店方和加盟店方都有各自关心的问题。不了解这些问题，就无法达到合作双方的完全沟通，也就无法扫除合作共事中的诸多障碍，总担心自己会不会钻到对方的“套”里。因此，必须清楚地知道合作对方关心什么、期望什么、担心什么，以此为切入点，阐述自己的做法会给对方带来怎样的益处。这样才能消除对方的疑虑，达成共识，推进合作。

（一）总店关心的问题

不外乎三个：一是怕砸自己的牌子；二是怕收不着钱；三是怕对方经营业绩提高后要摆脱总店的督导和控制。这种担心不无道理。

关于第一点，怕砸自己的牌子。从总店的角度讲，一是要通过前期严格的资格审定程序，经过初选到详细磋商至签订合同的反复过程，选好的加盟伙伴，淘汰不合格的备选者；二是用完善的管理制度和严格的巡视督导制度保证加盟店的规范经营。

关于第二点，怕收不着钱。从总店讲，一是用合同约束，明确加盟店应付款项的构成、数量、付款时间、付款方式、违约责任等；二是前期预选的慎重，要选讲信用的单位作为合作伙伴；三是用货源作为制约手段。

关于第三点，担心分店经营业绩提高后摆脱总店的控制。从总店讲，一是以货源作为制约手段；二是在签订合同时明确合同期限和违约罚则，在合同期限内加盟店不能因为业绩提高而单方

终止合同，否则视为违约要有惩罚；三是阻断加盟店与供货商的直接联系，一旦加盟分店背信弃义，总店在对其经济惩罚后应在新闻媒介上宣布与该分店脱离关系，取下总店的一切标识。当然这个问题操作起来极复杂，须在实践中深入研究加以防范。

（二）加盟分店关心的问题

不外乎也是三个：一是会不会白交钱，对经营业绩改善不大；二是费用，不仅是费用的种类，还包括费用的数量和构成；三是经营上别受干预太多，不要变成不独立的“打工店”。

关于第一点，加盟店也是理由充分的。分店要加盟的这个总店名气是否足够大，内部管理是否确实过硬，供货程序是否简捷合理，供货价格是否真有优势，这都是加盟店要仔细考察的。这里有一个双向选择问题，不仅总店选择加盟店，加盟店也选择总店。是加盟“华联”，还是加盟“物美”，还是加盟“华普”，这是加盟店自己的事情。总店应把能说服对方入盟的真实的过硬的材料呈现给对方。

关于第二点，费用问题。加盟店更关心的不是绝对费用（加盟费），而是与业绩有关的相对费用（供货加价和特许金），这部分直接关系着加盟店自己的切身利益。总店应允许加盟店有自己的计算分析，帮助加盟店通过计算分析，下决心加入总店。在反复比较、计算、分析后，一旦签订合同就丁是丁、卯是卯，各项费用的数量、支付时间等均不能含糊。这里，一个最基本的常识和重要的原则就是，总店应让加盟店在支付各种费用后，从业绩提高中仍有利可图，而不能把增加的利益都拿走。惟此，合作才能持久稳定。

关于第三点，担心受干预过多。应在合同中明确：总店与特许经营加盟店是契约关系，双方不存在共同投资、代理、雇佣和承包关系。加盟店是独立经营、自负盈亏的经济法人。总店与加盟店之间更多地是服务标识的转让、货源的提供、经营上的督导

和利益的分配等关系。总店对加盟店的巡视督导也仅在维护连锁体系的统一形象和规范上，不干预加盟店的正常的独立经营活动。

（三）加盟费用的构成与数量

这是总店与加盟店关注的焦点，也是决定能否谈成的最实质性的问题。总店担心的是：白忙了好一阵，又是考察，又是培训，又是现场指导，最终却收不到钱，变成了真正的“服务”；加盟店担心的是：交了很多钱，费用明显增大而经营业绩没有多大提高。这就有个协商的问题。具体讲，加盟费用构成有这几项：第一，加盟费。这是一种一次性收取的费用，是加盟者为获得加盟权而付出的经济代价。通常加盟费与经营业绩无关，是按营业面积收取的。加盟费标准不一，一般为 20~50 元/平方米，由双方协商一次性付给。如 1000 平方米面积加盟，须一次性交付 2 万~5 万元。加盟费在中途终止合同时是不退的。第二，特许金（权益金）。是一种与经营业绩有关的经常收取的费用。有的按年收，有的按季或按月收取。其收取标准仅仅与营业额有关。收取的标准从占营业额的 1%~3% 不等。如 1000 平方米面积，月销售额 200 万元，则应交付 2 万~6 万元的特许金。第三，在总店统一要求制作的工装、印刷品、包装物成本之外的管理费。这个费率一般在 2%~5%。如一个加盟店要制作工装、包装物等，预算 10 万元，总店统一代为制作，收费 10.2 万元。这比分店自己定做要划算得多，这也使总店与分店共享了规模带来的利益。第四，供货加价。即由总店的配送中心向加盟店供货时，在进价的基础上加价 1%~3% 供给加盟店。这个比例虽低于批发商的加价率，但对分店数量仍不小。如 1000 平方米的分店，总店月供货 200 万元，按此比例要加价 2 万~6 万元。

在上述费用的讨价还价的谈判中，一般加盟店对加盟费不是很计较，而对经常性收取的特许金和供货加价十分计较，不敢轻易应允。而且这两项费用伸缩的余地也较大，其中一项谈不下

来，加盟合作就无法进行。所以，总店和加盟店双方应本着客观和灵活的原则反复计算和磋商，争取达成共识与合作。

（四）经营技术资产

这是加盟连锁经营最核心的问题，加盟店对此极为关心。对总店的经营技术资产的受让与掌握关系到加盟店能否得到“真传”，能否大幅度地提高经营业绩。总店向加盟店转让的经营技术资产通常包括：第一类为商号、标识和外观色彩，这是总店商誉的形象体现；而工作服装、店堂设计、装修与布局风格是第二类，它是第一类因素的附属性因素；第三类是采购体系、服务规范、计算机系统，它是总店商誉的载体；第四类为经营思想和管理模式，它是总店商誉的软件形式或软件支撑。总店向加盟店有偿转让特许经营权，就是要无保留地向其转让上述经营技术资产（当然可以不止一家），并提供相应的技术支持和业务指导。总店的经营技术资产是作为总体而存在的。它们分别从给顾客留下深刻印象从而吸引其购买力、降低进货成本、完善手段改进管理、规范经营行为等多方面，促成消费者的认同和销售业绩的提升，单独一部分难于产生综合效应。

五、进行加盟连锁店筹组的策划与具体实施

（一）转让服务标识及方案

包括服务标识、外观色彩的要求，内部装修和布局的要求及用效果图、施工图表现的实施方案。在转让方案时总店须有专业技术人员到现场进行具体技术指导。

（二）进行统一规范培训

培训应分层次进行：对加盟店决策人员应着重在经营理念、决策意识方面；对管理人员应着重在提高管理能力、协调能力及抓制度落实等方面；对业务人员和营业人员应着重在业务素质、技能技巧、服务态度、理货及站姿站位等方面。

（三）建立巡视督导制度

这是吸收加盟店后在服务规范、经营范围、商品售价、销售方式、投诉处理等方面维护总店统一形象的基本要求。这不是一时的措施，而是连锁经营的一项经常性的制度，这一制度的执行者是总店派出的巡视督导员。巡视督导的内容有两个方面，即对外和对内。对外：巡视督导加盟店是否执行总店规定的统一售价；是否执行总店的销售方式和促销、优惠活动；服务标识、内装布局和外观色彩是否执行总店的统一要求；着装是否统一；是否执行总店统一的服务规范；是否认真处理消费者投诉并不断改进工作；是否完全抵制了销售假冒伪劣商品。对内：巡视督导加盟店是否及时地向总店交纳各项应交款项；是否及时向总店结清销售货款；是否按月向总店递交财务报表，接受总店的监督；是否执行总店的管理制度和管理模式，比较节约地使用人力，加速资金周转和降低经营风险；是否有违约或影响总店形象的其他行为。同时应注意，巡视督导员不得直接干预和越权指挥加盟店的正常经营活动，只对其超过规范、损害总店形象的行为提出修正意见。巡视的频率和周期通常由双方商定，一般对分店的巡视每月不低于三次。

（四）建立电子配送网络

配送中心是连锁经营的灵魂，也是大范围降低成本的基本环节。而总店吸收、发展的加盟店多了，配送中心的业务量大了，就要求必须建立电子配送网络，实现数据的即时处理，从而推动连锁体系运行效率和决策水平的提高。

六、解决好选择加盟店的其他技术性问题

（一）在一定范围内不再重复设店

总店为保证加盟店的利益，应根据加盟店的经营面积和商场性质（超级市场、仓储商店还是便利店），承诺在半径 800～2000 米内不再另设加盟分店，以避免各连锁分店间陷入恶性竞争。

（二）总店统一供货比例

总店在吸收加盟店中往往遇到：加盟店愿意挂总店的牌子，而并不想要总店供货，或者希望统一供货比例越低越好。这是因为现阶段商业进货很不规范，有进货权就能得到相应回扣。而一些鲜活商品也需短渠道流通以减少损耗、变质，给分店一定的自己进货权是必要的，这就要双方商定。总店供货比例过低，加盟店自采的比例过大，这样，一方面质量和售价不好统一；另一方面总店的配送中心的作用也不能充分发挥，连锁店也不能成为真正意义上的连锁店。因此，总店统一供货比例一般不应低于80%。此外，加盟店还必须承诺，保证自己单独进货部分不进、不销假冒伪劣商品。

（三）加盟店销货价格

一般应执行总店的统一销售价格。但对于某些类商品，总店统一售价与当地实际不符时，加盟店可以向总店提出调整价格的建议，经总店同意后可进行变动。加盟店自己进货的售价应参考总店的进价和加价率加以确定。

（四）加盟店的商品退货

一般地说，由于加盟店是独立经营，不是代理、代销，其进货必须对销售负责，服从销售。加盟店进货后通常除商品质量原因外是不能退货的。加盟店由于自己对当地市场行情判断失误造成的积压和损失当然应由自己承担。不仅如此，总店由于在进货量上把握不适，出现积压或过季后仍未卖掉商品，也只能自己承担损失，削价甩卖，收回资金。当然，有些类型的商品在不同地域，市场销售情况可能不一样，此处积压可能彼处畅销，这就有个商品在连锁分店串换、调剂的问题。但这种调剂只能各分店自己协商，有时总店可为不同分店出面协调，然而包括总店在内，都不能作保证调剂的承诺。

（五）加盟店的财产保险

总店应告知加盟店：为着对总店和加盟店自己负责，要承担费用办理保险。保险的内容包括建筑物、商业设施及所经销的商品。

第五节 连锁经营的管理规范

连锁经营的本质是连利益、锁技术（经营技术资产）。为了使连锁企业在发展中真正连起来、锁得住，须制定约束力较强、各方必须遵守的“管理规范”。通常这种“管理规范”是建立在对总部以往成功经验的提升和其品牌价值的发展的基础上的，包括：直营店管理规范，加盟店及其他形式连锁店的管理规范，配送（或物流）中心的管理规范。“管理规范”一经制定和颁布，便是有“企业法典”的性质，各个部门和各类人员应遵照执行。因而，“管理规范”具有一定的稳定性，它不仅能约束各方面的行为，还能衔接起各方面的工作。策划人要把为委托企业制定《连锁经营管理规范》作为连锁经营的“重头戏”，用创新思维和务实精神创造性地完成这一工作。

一、总店成功经验的提升与品牌价值的发掘

连锁经营各项管理规范的制定首先应建立在对总部（总店）成功经验和做法的提升及其品牌价值的发掘基础之上。总部（总店）无成功经验、骄人业绩，便失去其发展连锁、推广品牌的意义和基础。策划人要站在客观的，同时又是较高的立场和境界上进行这项工作，通过这种提升和发掘，使连锁总部的好的做法和经验成为“手册化”的、可以复制并给各方带来效益的商战“宝典”。

（一）总店成功经验的提升

策划人在进行此项工作时应注意以下几点：

针对而不能脱离企业实际。要在充分调研的基础上，对总店

在经营、管理、服务和对外宣传方面的各种成功做法加以总结、疏理和提炼、概括。包括企业经营理念的确立；统一形象的设计；货源渠道的拓展和优化；计算机系统的开发和应用；示范店的改造和创新；各项业务的展开及整个连锁经营体系的构建；骨干队伍的形成与壮大等。这种总结和疏理不能仅仅是对总店已经做过的事情的追述，而要有一定的提炼和深刻概括，成为总店用以说明情况能拿得出手的“手册”。

要与国际上连锁经营的通行做法及规范要求相衔接。国际上连锁经营的发展必须具备以下几个条件：一是知名品牌；二是核心产品或核心产品系列（有的作为专利受知识产权法规保护）；三是物理店铺；四是销售模式；五是经营体系；六是不断更新的知识资本；七是维持制度；八是人力资源训练制度。对总店经验的提炼和概括就应从上述各方面进行，使这些经验实用、有效，并使总店的管理运行模式及赢利模式与国际上的通行做法和规范要求相吻合。

在概括成功经验的基础上，制定具有超前性的发展目标。这种发展目标（包括店铺的数量，营业面积和营业额，市场占有率和市场销售排行，赢利水平和成功率，空间渗透范围等）的确定首先要考虑行业的特点以及本行业发展连锁经营的客观条件，同时充分考虑企业已经有的优势（经营业绩、知名度、货源渠道、管理经验及“团队”），以及新的发展势态带来的新的有利条件（如企业的成长性和发展潜力带来的合作投资者的兴趣及相应的投资，以及加盟者对盟主品牌的兴趣和参与加盟其中），使目标的确立对连锁企业上下产生积极的影响和鼓舞士气的作用。

（二）总店品牌价值的发掘

策划人可以在对企业充分了解的基础上从以下方面着手：

通过对总店经营实践的研究，使其成功经验成为一种具有普遍意义又易于推广的模式。这种模式的内涵主要有；商号或店

名；徽标或标志、标识；外观色彩和图案；店堂设计与布局；采购与配送体系；经营理念（思想）；管理组织与管理流程；服务规范及配套的服务举措；计算机系统等。它构成总店系统的“经营技术资产”，并会随着时间的推移具有越来越多的品牌价值，成为连锁企业今后发展、参与市场竞争、吸收加盟者的“秘密武器”。这方面的研究和总结、提炼将对企业产生巨大的凝聚人心、增强信心的作用。

通过系统的宣传活动及相关的公关、公益活动，使总店的形象和品牌在更大范围内引起社会关注。要对总店的经验、做法和经营理念以及未来的发展目标、发展步骤与重点等，选择多种媒体进行全方位的宣传。而且，通过相应的公关和公益活动，使总店的品牌和形象逐步深入人心，使外界的各方面（同行或竞争者；顾客、准备加盟的投资者）对总店的经营理念、经营优势、信用情况、服务情况、发展潜力和业绩的成长性有全面的了解，从而增加顾客的“品牌忠诚”，增强拟加盟者的信心。

通过广泛吸收和发展加盟者，将总店的品牌加以成功地“复制”，使总店品牌价值得到最大限度的利用。这种吸收加盟、合作者的过程既是总店连锁经营体系发展的过程，也是总店品牌价值发掘的最重要的环节。要保证这种加盟新店的较高的成功率，并加强相应的巡视督导工作，确保总店在快速发展时期不失控、不走样，形成初步成功——吸收加盟与合作者——较大规模发展和知名度提升——引来更多的加盟与合作者——获得更大规模发展和知名度进一步提升的良性循环状态。

二、直营店（正规连锁店）的管理规范

直营店（正规连锁店）的管理规范是关于直营店从筹备建设到日常运营各项工作的管理要求，分为筹备与交接工作；定岗定编、人员招聘与全员培训；业绩考核这几个大的方面。

（一）直营店的筹备工作规范

主要有以下几项：

搭好班子，保证各项工作的顺利进行。筹备班子的模式有两种：一种是筹备班子即是日后的经营班子；另一种是专门的筹备班子，与日后的经营班子分开。两种模式各有其优缺点和适用范围。对筹备班子的要求：人员少而精（视筹备工作的进程适当增加人手），对业务要熟，精通相应的设计、施工和后勤保障工作；有大局观念，自觉与其他方面相互配合；有很强的工作能力和公关协调能力，能妥善地处理筹备过程中涉及到的各方面关系（消防、市容、城管、绿化、交通、环保、规划、市政等），为日后的经营打好基础；有吃苦耐劳的精神，能按时、按量、保质地完成各项筹备工作（室内改造与装饰施工及相应协调工作、店内商业设施的采购与陈列布局、计算机系统安装调试等）。

努力使筹备工作降低成本，严格控制各项费用，以实现总店“低成本扩张”的战略意图。“低成本扩张”的内涵有两个方面：吸收加盟是“低成本扩张”的主要方面，除此之外，对直营店的开办，从筹备工作上就严格控制费用的开支也是“低成本扩张”的又一重含义。为此，要精心编制和审定相应的设计方案和概算、预算；对货架等商业设施和计算机硬件等能采用招标的，尽量采用招标；对车辆保障、物料供应等也要本着节俭的原则办事。

平稳地进行筹备工作向开业和日常经营的交接。这种平稳交接，如采取前面所述的第一种模式，因为筹备班子对前期情况熟悉，问题不大。如采用第二种模式，则需要经营班子中的核心骨干人员（店长、业务人员、管理人员、后勤服务人员等）在筹备工作后期“提前介入”，以了解整个筹备过程，熟悉店铺的内部结构和经营环境（包括周边商圈、顾客及竞争对手的情况），熟悉与店铺日后经营有关的各个行政或行业管理部门，熟悉筹备工

作中契约各方的约定、承诺和完成情况。只有这样才能保证交接工作的平稳和日后经营工作的顺利展开。

（二）定岗定编、人员选（招）聘与全员培训工作规范

根据行业特点和店铺规模进行定岗定编工作。通常零售业中的超市、仓储商场、百货店连锁，以及专业店中的连锁药店等，可考虑每 20~25 平方米配备一名售货员或理货员，而家具城、家居市场、建材市场，由于占地面积大、单位面积经营品种少、交易频率低（当然介绍商品的工作量大一些），可以考虑每 40~50 平方米配备一名售货员（理货员）。百货商场中的一些化妆品专柜、专卖店中的服装店或化妆品店可考虑每 15~20 平方米设一名售货员（导购员）。定岗定编中尤其要注意节约使用人力，降低单位销售额中的工资含量。

通过选聘或招聘，为新店的运营奠定好经营班底。选聘和招聘工作中最关键的是选好或招聘到好的店长。店长除了本书前面分析的要有高度的责任心、敬业精神、良好的人格、组织指挥能力、市场反应能力和创新精神之外，很重要的是要有从事本行业连锁经营的丰富经验，特别是要熟悉本企业的性质和经营宗旨，熟悉岗位要求，熟悉企业规章制度，熟悉主要的业务流程，熟悉消费者的心理，熟悉卖场情况。这样才能有条不紊、指挥若定，率领本店员工创出经营佳绩。其他员工的招聘要根据岗位需要，本着够用、选优、适时的原则进行，除总店的职能部门考虑业务快速发展的需要招聘一些储备人才先熟悉企业、熟悉业务外，一般分店的销售一线不招聘储备人才。

借助系统的全员培训，提高员工的整体素质。培训应根据连锁企业的业务发展需要，分层次、分岗位进行。着重从三个方面即经营意识、经营理念方面，管理制度及服务规范方面，业务技能技巧方面进行。培训的具体内容，视工作岗位进行专门设计和实施，要注意把握好培训的时机。在进入日常运营之后，根据工

作需要举行定期和不定期的专题培训。重要的培训结束后要有相应的考核，并将考核结果存档，作为日后对员工奖惩、升降或解聘的依据。员工借助多种形式和不同内容的培训更能适应岗位的要求，提高业务水平和工作的主动性。

（三）直营店的业绩考核

设定科学合理的考核指标或指标体系。考核指标的设定一是要考虑企业原来的经营基础，是新型企业还是传统企业（比如同是药店，原有经营基础不同，国有还是民营等等，会使指标相差幅度很大），确定基数和增长幅度。二是指标的设立要使大多数员工通过努力能够完成；少数优秀员工通过努力能较大程度地超过；特殊岗位视具体情况单独确定指标。这样，使大多数人觉得有奔头，以调动其工作的积极性。三是根据企业面临的新情况及指标完成情况调整以前的工作及考核指标。

定期进行业务考核、工作考核。考核以各部门、岗位的指标为依据，分层次、分部门、分岗位进行，并考虑运营中市场或经营背景出现的新变化，适当考虑一些特殊部门和岗位的工作难度。对完不成指标的，除了采取经济上、组织人事上的措施以外，还要帮助这些部门、员工分析原因，寻找改进工作的办法。

对完成指标较好的，兑现物质奖励并给予精神上的褒奖。对店长率领员工超额幅度较大地完成销售额指标的，除兑现奖金外还可给予一次性奖励。对于企业管理人员和业务骨干人员、一线销售人员对连锁企业做出突出贡献的（为总店的快速发展、为投资或运营费用带来的重大节约、为分店销售业绩的大幅度提高），视具体情况给予一次性奖励，并在连锁店范围内提出表彰。

三、加盟店（其他形式连锁店）的管理规范

加盟店是连锁经营快速发展中的主要形式，如前分析，它可以给盟主和加盟者带来理想的效益，而形成“双赢”的局面。有关加盟店发展中应注意的问题本章第四节已做过分析。总店从管

理规范的角度考虑如何做好加盟店的工作，使其获得预期的收益，主要应坚持以下几个方面：

（一）帮助加盟店选好店址和确定合理的经营规模

对加盟分店的选址要考虑硬件条件和软件条件，尤其要进行商圈的调查和竞争对手的调查。除了类似婚纱摄影连锁分店已被实践证明扎堆经营效果好以外，多数行业实践证明：经营上采用同质化必然导致多店一面，往往导致恶性竞争和几败俱伤，要从选址环节上努力避免这种情况（尤其是超市连锁，三五个店扎堆的结果必是一荣几衰）。

对经营规模的确定一是考虑行业特点，二是考虑业态特点。考虑行业特点：家具、家居、建材、装饰材料等连锁分店的设立需要几千平方米至几万平方米的经营面积，电器商场的连锁则要上千平方米至几千平方米，否则经营大类、细类、品种肯定不全，影响形象和顾客的光顾；而手机连锁店则几十平方米至几百平方米即可。考虑业态特点：仓储商场要八千平方米至上万平方米，至少要五千平方米，大型综合超市也类似。而中型超市（社区内）、便利店、品牌特卖店、洗染店等则几十平方米至几百平方米即可；属于专业店的连锁药店上百平方米至几百平方米（示范店取上限）就可以。

（二）严格按总店认定加盟店的标准、程序进行资格确认和改制磋商

这些标准和程序本章第四节已有详细分析。只有符合总店规定的基本标准，总店才受理其加盟的申请，并派有关人员进行现场考察。总店根据考察的结果派出全权代表或改制班子与对方进行若干轮认真、细致的加盟条件的磋商以达成一致。

（三）对签约加盟的分店，总店派出得力的机构和人员对其筹备工作进行具体业务指导

总店向加盟者提出店铺装修设计方案，并对商业设施的采购

提供信息帮助，对店内布局、陈列，开业的准备工作，有关的宣传、公关活动提供指导和帮助。

（四）及时、分品种规格、按数量地进行商品配送

总店、分店一经签约，双方的加盟关系即已确立，总店应全面向分店授让经营技术资产的使用权，其中包括对分店开放总店的配送系统。配送工作应及时、分品种规格、按数量地进行，不能因直营店或加盟店的区别而厚此薄彼，以保证加盟店的正常经营。除去加盟店有重大违约行为（严重拖欠特许金；不按时结算和解缴供货款；经营行为严重污损总店形象），总店准备与加盟店结束契约关系以外，总店一般不能在配送货物上采取极端的措施。

（五）协调好与加盟店的利益关系

这方面既涉及到双方当事人的契约约定，也涉及到后来的双方执行。在加盟分店经营业绩较好的时候，这种矛盾还不太突出，双方利益也较容易协调，而一旦加盟分店的经营持续地陷入困境，利益矛盾就会骤然升级。遇到此种情况，从总店方面，一是在坚持契约基本原则的同时表现出最大的灵活性；如果继续“紧逼”、“要钱”，不仅不利于加盟店的发展，而且也容易断送加盟店，对总店的形象也是损失；二是要派巡视督导员甚至专门班子进行“企业经营诊断”，帮助分店找到“病根”，“对症下药”，使分店业绩能较快回升；三是可行的话，从总部直营店系统中选调得力的店长，接管经营不善的加盟店以迅速扭转被动局面。协调总店与加盟分店利益关系的最基本的也是最高的原则（规范）就是实现总店与加盟店的“双赢”。

四、配送中心的管理规范

配送中心是连锁总部的重要职能部门，担负着向各个连锁分店配送货物和相应的信息处理（汇总、反馈、分析）职能，对总部连锁经营体系的运行质量有极为重要的影响。配送中心的管理

规范主要包括以下方面：

商品采购、验货、保管和配送流程。包括商品采购环节对供货商手续、材料的验明，商品检验制度（检验标准、检验范围、检验方式），商品退货（因质量问题）制度，商品的分类储存、保管、商品善护、“十防”工作制度及其落实情况，商品配送的流程及频率、批量等。

商品的保质期管理及价格管理流程。前者主要包括对商品保质期临近的商品进行重点登记、统计，并将情况及时反馈给供货商，在保质期到来之前或降价处理商品或向供货商退货。后者是对供货商或国家政策规定的某些商品价格的变动（如药品的降价）按工作流程进行登记，打出变价通知单传给各分店，进行计算机录入并按照新价格计账、入账。

信息汇总及信息分析流程。要分别对业务信息、商品信息（对商品进销价及商品销售状况排队）、交易频率和批量（供货商信息、客户信息）信息、库存信息、财务状况信息等定期进行汇总，形成总经理信息查询系统。有条件的要提出周（旬）、月、季、半年及年度的信息分析报告，帮助总经理掌握经营的总体情况以进行适时决策。

配送中心的业务考核。与总部其他部门以及总部下属各个分店的考核不同，配送中心有自己独特的考核内容与考核制度。主要包括采购环节的考核、质量控制环节的考核、库存和商品善护环节的考核、物流配送环节的考核、计算机数据处理环节的考核等等。并且，根据考核标准与考核结果，决定对相应部门和员工的奖励与处罚。

具体到配送中心管理规范的实施，以及直营店管理规范、加盟店管理规范的实施，还可参照笔者执笔完成的《“金象大药房”连锁经营管理规范》（要求更为明确，针对情况更为具体，可操作性更强）。委托单位和策划人可根据本连锁机构的经营领域和

已有的基础、未来的发展战略等，本着创新和满足实战要求的宗旨，做出更为符合本连锁体系实际情况的各项管理规范。

案例

“金象大药房”连锁经营管理规范

一、“金象大药房”的品牌内涵及其价值发掘

（一）“金象大药房”的品牌内涵（构成）

“金象大药房”（以下简称“金象”）是经国家工商部门批准的医药连锁经营企业，隶属西城医药总公司。近年来，“金象”以全方位推进医药连锁经营为己任，经过全体员工的艰辛探索和扎实工作，已经形成了连锁经营总店（总部——含配送中心和管理中心）、示范店、直营分店、加盟分店及合作分店等构成的连锁经营体系，企业知名度和美誉度稳定提升。

“金象”的成功做法主要是：确立正确的经营理念；委托专门的形象设计公司，为“金象”设计统一标识，从而保证了形象的统一，使“金象”深植于顾客及公众心中；组建正规的配送中心，并请专门的计算机公司搞计算机系统开发，为真正实现统一配送提供了强大的技术支持；适时改造示范店（“西单金象”）；根据实际情况，在西城医药总公司系统内进行条件成熟的单店向直营店的改制；有选择地吸收加盟分店，并探索合作分店的经营模式；在实践中形成了一整套管理“金象”连锁体系的好的做法，并初步锻炼了一批了解并越来越熟悉医药连锁经营的骨干，带出了一支信得过的队伍。所有这些，为“金象”的进一步快速发展奠定了坚实的基础。

在实践中，“金象”已形成了自己独具特色的品牌（经营技术资产）。其构成包括：商号或店名、徽标或标识、标志、外观色彩和图案、工作服装、店堂设计与布局、采购体系、经营思

想、管理模式、服务规范及配套的服务举措、计算机系统等。“金象”的经营技术资产是作为总体而存在的。它们分别从给顾客和公众留下鲜明印象从而吸引其购买力、降低进货成本、完善手段改进管理、规范经营行为等多方面促成消费者的认同和销售业绩的提升，单独一部分难于产生综合效应。其中：

“金象”标识的寓意：呈送吉祥，济世安民，护佑健康。

“金象”的经营理念：在坚持全（商品品种全、服务方式全、经营项目全）、特（特色经营）、优（商品质量优、价格具有竞争优势、服务质量优）、新（新的经营思路、新的服务举措、新的营销模式）的基础上，按照国际上连锁经营的成功做法和规范要求，结合医药经营的特点，探索医药连锁经营的规范化和规模化；注重品牌形象的塑造和品牌价值的发掘，以品牌输出和管理输出为主，实现高起点上的发展。

“金象”的企业宗旨：凝员工合力，聚企业优势，倡导健康，服务大众；全力推进医药连锁经营事业；用全新的理念和模式拓展市场、锻造品牌；使“金象”长盛不衰、持续发展，成为引领国内医药连锁经营的“巨型航母”。

“金象”的管理运行模式：“金象”连锁经营体系包括：连锁总部（含管理中心和配送中心）、地区性连锁分部；下属分店系列包含示范店、直营店、加盟店、合作店等。各店形象统一，总部（管理中心、配送中心）、分部、分店由明确的层级关系、资产关系或契约关系构成有机的高效运作、业绩优良的完整体系，对顾客提供全方位并不断延伸的服务。

“金象”的发展目标：在医药连锁经营方面，确保“金象”在经过迅速发展进入稳定阶段后在连锁分店规模、销售额、赢利水平、品牌形象和社会知名度方面排在北京同行业的1~2名，国内同行业的3~5名。具体发展目标分成三步：2000年内分店数量达20家，经营面积达8000平方米，销售额达2.2亿元；

2003 年底店铺数量达 150 家，经营面积超过 5.5 万平方米，销售额达 12 亿元；2010 年店铺数量超过 210 家，销售额超过 16 亿元。

“金象”品牌的内涵将随“金象”连锁经营实践的不断发展和规模不断壮大而日益完善和丰富。

（二）“金象”品牌价值的发掘

1. 通过对“金象”经营实践的深入研究、概括和提炼，使“金象”的成功经验成为具有普遍意义的模式。

2. 通过系统的宣传、策划活动，使“金象”形象得到全方位的提升，引起业内同行、顾客及公众的高度关注。

3. 通过广泛地吸收加盟分店、合作分店，将“金象”成功地加以复制，使“金象”品牌的无形资产的价值得到最大限度的利用。

二、“金象”直营店（直配店）的管理规范

直营店是“金象”连锁体系中由总部（或西城医药总公司）直接投资建立分店，根据“金象”长远发展目标及侧重点，“金象”对直营店的投资有着明确选择：一种是西城区内原体系（西城医药总公司所属）药店改制而成，再一种是对北京市的其他区每区投资办 2~3 家直营店；对在外省（省会城市或中心城市）设店，则采取由总部（或西城医药总公司）直接投资建立示范店，在当地吸收加盟分店或合作分店，与此配合建立“金象”连锁分部和地区性配送中心，从而构成“金象”在全国的运作体系和模式。

（一）直营店的投资规模及具体操作

为保证“金象”体系直营店投资成功率，使投资产生最大效用，要从严控制投资规模，并由总部（或西城医药总公司）负责通过融资渠道为项目提供资金支持。支持的额度根据具体情况而定。大致为前期投资（装修改造，购置货架、货柜、POS 机等）

每平方米 1800~2000 元，流动资金每平方米 2000~2400 元，资金视项目运作的情况分期到位。属于投资的，交由该项目筹备组在总部的监督下使用；属于流动资金的，交由该直营店的经营班子，由店长（法人代表或委托法人代表）负责全面安排。

在具体操作上，一是要精心编制和审核预算。预算的编制应由项目的筹备组负责，并提交总部的经理办公会审核，审核通过后方能进行具体实施。二是严格执行预算。一般施工过程中不得超过预算，若必须突破预算且比例在 10% 以上者，须由施工单位把追加的理由和方案报给建设单位，由总部审议通过后方可追加。三是严格控制施工质量，确保施工质量与施工图及合同要求相一致。

（二）做好直营店的筹备与交接工作

直营分店筹备是医药企业建立连锁体系中一项工作量大、情况复杂的工作。筹备工作进行得好坏，直接关系到新店的“先天”成本（费用和投资）和“后天”运营（整体形象和人员、货源、设施等基础素质）状况，即关系着商誉、经营业绩和投资回报。

在具体操作前有几点要明确：第一，筹备工作的实施要有总负责人统一对内指挥、对外协调。第二，各项工作在内部指定具体责任人，对所承担工作负责。第三，实施工作的时间安排要用倒计时的方法进行，并留出余地。避免因一环出现问题而影响全局，使所有工作都陷入混乱。第四，新建的分店在人员、物资、供货、服装、办公用品、车辆通讯等诸多环节要与总店进行多方面衔接、磨合。第五，实施过程中要有充分的后勤保障和经济支持。

直营店筹备工作的具体操作实施包括：

1. 装修改造工程（水、电、地面、道路、供暖、通风、外墙喷涂、照明、门头灯箱及商业性设施工程）。

首先，要根据“金象”VI设计手册的要求进行设计，完成平面布局（用施工图及效果图表示）。其次，是落实施工力量，组织施工。实施中要做好各项工程的交叉衔接，在时间上互不脱节；在空间上先上后下，先内后外，互不影响。施工完成后组织验收。

装修工程要用信得过的施工力量。要考察所用施工单位过去干过哪些工程，施工质量如何，还要考察其施工设备和技术力量。新店的商业设施、门头、灯箱的造型和安装要标准化、规范化，最好指定专门的施工单位来承担。

2. 计算机工程。没有计算机的参与，没有计算机前台后台联网及配送中心与分店的联网，就不能称为真正的连锁经营。在计算机工程及其配置方案上有低档、低配置和高档、高配置两种。低配置可解决收款（当收款机用）及销售金额的统计核算问题；高配置则可解决每日结清、单品核算、总经理查询、识别电脑卡等问题，甚至将来可以做到与地方税务局联网，直接从每日销售款中划去应缴税款，还可以方便地对品牌及生产厂家进行销售情况排队，决定取舍，实现数据信息的即时处理。

为着实现医药连锁经营的较高管理要求，通常应采用较高的配置方案（第三代POS机等）。当决定了要那一种配置方案后，就要组织具体实施。包括计算机硬件设备的订货、检验、测试；系统维护人员培训；网络布线、安装调试、软件的开发或升级改版；对维护人员、操作人员的培训和现场指导POS机实际使用。

3. 货源的提供和理货、采价。货源问题是医药连锁经营最实质的问题，直接关系到各分店的生存和竞争能力。

要做好几项具体工作：一是总部与分店协商落实，除个别生鲜药品外，分店经营品种的95%以上须由总店统一采购、配送。二是协商总部与分店的分品种供货计划，协商确定供货时间、接货方式、货物验收入库、运输问题、手续问题。三是总店向分店

供货的同时应迅速制单、编码、录入，并及时向分店传递。四是分店根据供货单和统一编码进行登记、录入和打码。五是物价员进行核单（价格、品名、规格、数量）。六是售货员在组长和物价员指导下，对货物开箱、贴价签、上架。七是采价。医药经营中一些特殊群体（慢性病患者）对某些药物或保健品有依赖性，因而对药品的价格比较敏感。分店在经营中应组织人员对周边地区的药店经营的典型商品进行不定期的抽样采价，并将情况与本店对比，做到心中有数，对本店经营品种的过高价格向总部通报并征得同意后加以调整。

在货源组织方面要注意的问题：一是手续要清楚齐全，由总部的配送中心一头对多家供货商，另一头对多家分店，并在不出乱子、不失控的前提下尽可能简化。二是在时间上要有提前量，避免工作过于忙乱以及衔接不好影响上货及开业。三是分店要疏通货物抵达地点的各种关系，主要是与交警部门的关系。

4. 开业前的筹划。开业前的公关活动首先是对象选择，要针对企业特点及市场定位，选择最为关注本企业（分店）的顾客群体作为主要对象，全方位地对其实施影响，使他们对开业日期和“金象”经营宗旨、特色有明确认识。其次，开业前与工商、交管、消防、环保、税务、物价、药监局、地方商委、计经委等开个工作联席会，协调关系，验收工程。

选择多种媒介，宣传整体形象和开业日期。选择应是多种组合式选择，突出经营特色。如公共汽车车身，北京交通台、经济台、音乐台，路牌广告、电视广告，还可与居委会骨干座谈，并发放宣传品等。宣传工作还可配合医疗改革形势及社会热点话题，做出新意，争取在电视台发消息，并确定最能突出特色和给人以深刻印象的广告主题词。

开业仪式。总的讲要热烈、隆重但不铺张。包括邀请连锁业的行业领导，地方政府、地方商委、药监局的领导及新闻记者。

对外重在造势，对内振奋士气，增强信心。

公关策划要注意的问题。一是注重总体形象的塑造。重在造势，形成影响和鲜明印象，吸引顾客。不能零敲碎打，切忌不着边际、互不联系甚至矛盾，花钱不少但效果不明显。二是要充分利用医药连锁便利民众、贴近民众方面的优势，在宣传上加强软广告攻势。结合一些重要节日或纪念日，开展公益活动或小范围捐赠、派送活动，并借助新闻媒介加以正面宣传，达到少花钱多办事的效果。三是尽量避免公关危机，一旦发生公关危机要及时处理，挽回不利影响，树立好的企业形象。

开业前后应注意的问题。一是开业阶段的持续宣传问题。不仅开业仪式要宣传，在开业期初的一段时间内要有明显力度的宣传与销售相配套。当代社会竞争激烈，“酒香也怕巷子深”，必须以足够强度的宣传给消费者留下足够鲜明、深刻的印象。二是宣传方式的多重组合问题，既有发放传单、与居委会成员座谈等基层公关，也有请连锁经营全国或行业的领导出席剪彩或带队视察新店等高层次公关，还可以赞助电视节目、栏目，或与有关部门共同发起“‘医药连锁经营在中国’研讨会”等等。三是宣传和强化销售相结合。不仅有外部宣传，还要有室内的广播（介绍商品，说明哪些代表本店特色，播放轻音乐以调节气氛）以及广告招贴，使消费者在视觉、听觉上对“金象”产生良好印象，激发其购买欲。四是强化内部管理，执行总店统一规范。改进服务态度，严格杜绝扎堆聊天等，使服务上档次。

5. 新开分店的运营。一是要注意在既定经营面积的条件下，经营的大类、细类和品种应尽可能配全，这是吸引顾客最主要的事情。二是为便于顾客的选择，在商品陈列上除标明大类外，还应在货架顶部向顾客标出商品的细分类。三是营业人员要尽快熟悉各类药品的分类和陈列区域。

6. 筹备工作与业务经营工作的衔接（交接）。

(1) 人员和机构的衔接。这种衔接有两种模式，一种：筹建班子即经营班子，筹建工作完成后，筹备组长或筹建处主任即是新店的店长，其余人员各自安排。人员不足时再由总部抽调补充或从社会上招聘。这种模式的好处是由于各种业务关系、与地方的关系在筹建中已经协调好，便于以后经营工作的开展；并且由于筹建责任和经营责任始终是一个班子负责，工作中可减少扯皮，也便于筹建班子行为的长期化，避免短期行为。

另一种：筹建班子是筹建班子，经营班子是经营班子。筹建工作完成后，筹建班子向经营班子移交工作，再去筹建新的店。经营班子从筹建班子接过程移交的工作后，按设计的运营方案组织经营。这种模式的特点是使筹建工作专业化、效率高，适合于在较短时间内较快地筹建起多个分店，工作也易于规范化。但衔接和交接工作复杂，且筹建班子可能出现行为短期化。

(2) 业务手续上的衔接（交接）。具体包括筹建期间签订的各种工程合同、租赁合同、业务合同，筹建班子筹备期间建立起来的渠道和业务往来关系，与地方政府、与各专业管理机构、综合管理机构等建立的关系都要完成向经营班子的交接，以便后来的经营班子能较顺利地开展工作。

(3) 财产和硬件设施上的交接。经营班子完整地接过筹建起的新店相应的财产关系，除施工费、筹建费要按合同及财务手续清算外，流动资金贷款、车辆、通讯、开办费等都可能还要有新的投入。对此要有清楚的界定：哪些是前期投入——筹建投入，哪些是后期投入，使经济责任明确，以确定新店经营业务运转后的回报率要求和回报期限。

（三）直营店的定岗定编、招聘和人员培训

1. 直营店的定岗定编。各直营店应本着节约使用人工、尽量节省人工费的原则，按店铺面积每 20~25 平方米核定、配备一名售货员；管理人员除店长（经理）、副店长（副经理）外，

其余人员应视店铺的规模（面积）和经营的业务量定编，有些岗位可一人身兼数职；辅助人员的使用要尽量压缩，一些简单工种的辅助人员应使用临时工、合同工，以避免增加企业的负担。

要做好销售人员的排班，保证在销售旺季、节假日及每天的销售高峰时有足够的销售人员在现场，满足顾客的咨询和相应销售服务的需求。同时，加强管理，减少损耗及“跑、冒、滴、漏”。在员工待遇方面，不在压缩员工的绝对工资（奖金）上做文章，而在降低单位销售额中的工资含量上下功夫。

2. 直营店的招聘工作。总的原则是分层次分岗位进行，先招高层次的，先招筹备班子需要的，大批职工的录用尽量靠后，留出培训和磨合时间即可。具体做法：招聘副店长以上的要由总店经理面试后决定录用与否；招聘部门副经理（副主任）以上的要由此次招聘的负责人确定；柜组长及售货员的招聘由人事部门和对应的业务部门提出录用意见。

招聘工作中要先招能为筹备进行工作的筹备班子和管理班子，包括办公室、人事、后勤、施工及业务等方面的人员。

要注意掌握好招聘的时机。过早则人员到位但事没铺开，影响工作和情绪，也增大成本；过晚则人员对企业适应和熟悉过程太短，工作衔接容易出现問題。

3. 直营店的培训工作。培训工作应根据规模和编制，分层次、分岗位进行，实施中也可交叉进行。培训的内容分三个基本方面：一是经营意识、经营理念的培训；二是管理制度及服务规范的培训；三是业务及服务技能技巧的培训。

具体内容包括五个方面：①对店长（经理）应着重于总体管理意识、医药连锁经营的运作模式、业务流程方面，以及如何改进管理方式、协调分店与“金象”连锁体系的运行步调等方面的培训。②对财会人员进行“票据流程及有关手续”的培训。使财会人员了解并熟练地执行连锁体系的票据传递流程。③计算机录

入培训。包括录入员、物价员、微机维护员的培训。④收银员的培训。包括“收银机应用及操作规程”、“收银员岗位职责及规章制度”等。⑤售货员培训。主要是医药经营专门知识、消费心理、售货技能技巧、礼貌待客及站姿站位的培训。

培训工作同样要把握好时机。培训过早增大成本，还会因没有实践环节跟上而影响培训效果；培训过晚也会形成培训不足，磨合有问题。具体安排可根据开业日期要求，用倒计时方法提前20~50天时间完成。

培训结束后应有相应的考核和测评，将结果归档，作为对员工进行表彰、奖惩、升降或续聘、解聘的依据。

（四）直营店的业绩考核

1. “金象”各直营店的考核由总店（或西城医药总公司）负责。总部（或西城医药总公司）根据每个直营店的地理位置、总店为该直营店的改造所做的投入、直营店所占用的各项资源、人员配备的数量及已经形成的销售额规模，分别核定各直营店的月度（或年度）销售额，作为考核的基本依据。

2. 总部（或西城医药总公司）依据每年（或半年）确定的销售额情况对直营店进行考核（可分月、季、半年或年度考核）。各分店可将销售计划指标进一步分解，细化到产品细分类（柜组），并考虑淡、旺季差异将分解后的指标具体落实（具体考核指标涉及企业商业秘密，略）。

店长是分店经营的指挥员和经营业绩的直接责任人。分店完成销售计划，店长除工资、奖金外还可获得一次性奖励。

3. 对管理人员、业务人员、辅助人员的考核主要围绕其工作是否到位，为该分店的经营提供怎样的服务和条件，制定相关的考核指标，并与个人经济利益挂钩，鼓励每个员工在本职岗位上努力工作，关心分店的销售业绩。用科学合理的指标凝聚员工的心气，引导员工的努力方向。

4. “金象”示范店是“金象”直营店系列中的佼佼者，各方面管理及经营业绩应有更突出的表现。根据《“金象大药房”连锁经营实施方案》的量化指标要求，“金象”品牌店的销售额应有更高的要求。

三、“金象”加盟店（合作店）的管理规范

更多地吸收和发展加盟店、合作店对“金象”的未来有着决定性的意义。中外连锁经营成功的经验证明：仅靠总店（总部）投资发展正规连锁（直营店），由于受到资金实力及其他诸多方面的制约会严重影响发展速度，也使连锁体系的规模 and 市场份额受到限制。只有通过广泛吸收加盟、合作连锁，借助成功的品牌效应和管理模式，吸引社会上的更多资金和资源，才能使总店在量上有大的扩张，迅速扩展规模、扩充实力。而为着保证加盟店及合作店不走样，并与直营连锁店一样有同样高的成功率和良好经营业绩，必须对加盟店、合作店从选择范围、选择基准——硬件和软件条件、资格规定、认定程序、组织实施等方面进行系列的筛选、把关、考察和反复的谈判磋商。

（一）“金象”对加盟店（合作店）的选择范围

1. 现有的经营业绩一般或不太景气的中小药店。这些药店原来有医药经营的经历，只是限于规模和经济实力，造成进货批量小、进价较高，资金周转慢，运营成本高而缺乏竞争力，在医药市场竞争越来越激烈的背景下经营难以为继，希望要寻找有信誉、实力，有好的经营机制的总店加盟其中。通常这类企业谈成加盟的可能性较高。

2. 一些从事小区的物业开发，并有意配套投资办药店的合作者。这些投资者一般具有一定的资金实力，看好医药经营未来的发展，愿与名店合作跻身于这一经营领域，以减少单独投资的风险，这些投资者是“金象”比较理想的合作伙伴。但其没有医药经营的经历和营业执照，须总店出具营业执照并派出相应的管

理班子帮助其进行药店的日常管理，在性质上是一种合作连锁店的形态。

3. 坐落位置较好、有相应资金实力，看准医药经营的一些专业店、专卖店。这类店铺，其经营由于原来定位过窄造成市场容量不足；批量过小、成本较高造成发展没有后劲或缺乏竞争力，想转到人人都需要的医药、保健品领域经营。其特点是有一定的经济实力但无医药经营经历和营业执照，与总店也是一种合作连锁性质。

4. 一些社区卫生站希望借助“金象”的名气和配送药品来改变其现状。这种情况要对卫生站周边地区进行一些调研，主要是分析预期未来该地区的市场状况及经营业绩，如居民数量、收入水平、福利程度（此因素与对药店需求成反比）、年龄结构（中老年人特别是老年居民占比例大则对药品、器械及保健品的需求量就大）。要清楚地界定双方（“金象”与社区卫生站）的投入和相应的权利、利益关系，核定用人和成本费用，制定一套完整的、市场化的考核办法。

5. 慕名而来且有资金实力、优越地理位置的经营场所，并愿意投身医药经营的其他单位或投资者。

（二）“金象”对加盟店（合作店）的选择基准（条件）

选择加盟店的硬件条件，主要有：

1. 地理位置和经营面积（略）。
2. 交通和客流情况（略）。
3. 周边商业设施的情况（略）。
4. 建筑物的原结构、原功能用途、店堂布局及辅助设施的情况（略）。

综合上面各因素，“金象”在分店（包括外省投资建的示范店亦如此）选址上应坚持以下几条：

一是选在繁华商业区或商业中心区。二是选在新建的规模较

大的居民小区。还要注意：小区的入住率要比较高（入住率不高则药店开业后相当长的时间内会面临客流不足、“惨淡经营”的局面），且入住者的收入水平要比较高（从相关市场调研中得出），入住者的福利程度要较低（对药店的依赖程度才能高）。三是选在交通便利处，使药店的辐射半径尽可能大一些。四是选在规模不大的社区医院附近（它的药房品种没有“金象”全）或规模较大的专科医院（为其配药）附近。五是选在游客集中的重要旅游景点附近。主要是为游客提供中药饮片、保健药品、急救药品——防暑、防腹泻、跌打损伤及降血压药等。六是选在周围无同类型、规模较大、知名度较高的药店的区域设分店。七是选在信誉良好、客流量较大的大商场，以设专柜或店中店的形式进行药品经营销售。

“金象”选择加盟店的软件条件，主要有：

1. 拟加盟企业原来的经营情况（略）。
2. 拟加盟企业的资金和信用情况（略）。
3. 对方决策者、员工对医药经营的熟悉程度及决策者的性格修养（略）。
4. 企业原有的管理制度和执行情况（略）。

（三）“金象”对加盟店、合作店的资格规定（略）

（四）加盟店、合作店的认定程序（略）

（五）加盟（合作）分店筹备工作的组织实施（略）

（六）建立“金象”对分店的巡视督导制度（略）

四、“金象”配送中心的管理规范

“金象”配送中心是“金象”连锁总部所属的重要职能部门，担负着向各个连锁分店配送货物的职能。配送中心的工作流程是否合理，信息处理和配送货物是否及时，直接关系着“金象”连锁经营体系的运行效率和质量。

（一）配送中心的业务流程

从目前实际运作看，“金象”配送中心的业务流程主要包括：“业务工作流程”，“质量管理、物价管理流程”及“退货流程”。

1. 业务工作流程（业务工作的具体流程涉及企业核心商业秘密，略）

2. 物价管理、质量管理流程：

报检报价流程。（略）

调变价流程。（略）

有效期药品管理流程。（略）

商品养护抽检流程。（略）

3. 退货流程（略）

（二）“金象”配送中心的业务核算与信息处理

1. 配送中心的业务核算。鉴于目前“金象”配送中心已获得营业执照，具有法人地位的有利条件，对配送中心的业务考核可以分两个方面进行：对配送中心的对外批发（或集团供药）方面进行严格的经济核算；对配送中心对“金象”体系内各分店的统一配送采用“模拟核算”的形式，考核配送中心在单位时间内（月、季）配送多少笔业务，配送货物的金额是多少，加价多少。具体考核办法和指标由配送中心拟定，报“金象”总部经理办公会审议通过。

2. 配送中心的信息处理。“金象”配送中心在日常对体系内外的商品配送活动中客观上形成了大量的信息，如：各分店的要货信息——频率、额度；配送中心的采购信息——批量、频率；质量检验部的质检信息——检验批次及不合格比例；价格信息——目前价格水准和价格变动信息；退换货信息；各分店的经营状况信息——要多少货，销出多少；存货状况信息——存货量及多少品种接近预警线；相关商品信息。

配送中心除完成日常的配送货物外，应注意对其中形成的大

量有价值信息的及时处理。通过信息的分类整理和集中汇总，一是对各分店的经营情况做出评价；二是对配送中心配送的各大类及细类商品（药品、器械、保健品等）的比例结构及其变动的趋势做出分析，提出相关报告；三是为总部系统进行重大经营决策提供数据依据。目前，“金象”配送中心在配送货物方面已初步理顺，差错明显减少，送货及时，对分店的经营提供了货源上的支持。而在信息处理方面的工作刚刚起步，应逐渐增强这方面的意识，把此项工作开展起来，并纳入考核的内容。

（三）配送中心各部门的业务考核

目前，“金象”配送中心担负着为连锁体系采购、质检、库存保管、送货、计算机数据处理等工作和职能。根据“金象”未来的发展趋势，配送中心内部职能和机构还会有新的变化。为保证配送中心能充分发挥职能作用，要逐步完善内部考核工作，健全相应的指标体系。

从采购环节看，一是考核采购品种数的增加。为着适应医药生产、市场和需求的形势，必须不断增加统一采购的品种，特别是新、特药的品种。二是考核直接从厂家采购品种占总采购品种的比例。考核此项主要是为减少环节、降低商品进价（当然，增加从厂家采购品种期初可能会增加一些差旅费），从而降低整体采购成本；配送中心经过一定时期的运作，从厂家直接进货的比例要逐步达到 60%~80% 甚至更高。

从库存环节看，一是考核库存的安全，使各种变质、损耗比率降到标准以下；二是考核库存的周转率，使单位库存面积发挥最大的效用。

从货物配送环节看，一是考核配送的差错率，如每配送百笔业务中（品种、规格、数量）出现差错的比率；二是考核配送货物的及时性（能否在 24 小时内将货物送达客户）；三是考核配送的频率及配送货物的额度，这表明配送工作量的大小；四是考核

配送的加价率，即考核配送中心在连锁体系运行中所产生的直接、间接效益。

从质检环节看，主要考核质检部门对进货、配送及有效期管理方面的保障程度。包括每月完成的大大小的质检批次，对不合格品的及时处理等，并要求质检部门每月写出综合质检分析报告。

从计算机数据处理环节看，主要考核计算机房对各分店要货、存货、经营状况的掌握情况和对一线经营的支持程度。包括对要货的反应速度；对各分店库存预警的监测；信息数据处理是否及时；遇有重要情况能否及时向总部直至总经理反映；每月能否提出业务分析报告等。

附录

“金象大药房”店容店貌设计要点

为保证“金象大药房”连锁经营体系的统一企业形象，特对“金象”的示范店（品牌店）、直营店（直配店）、加盟店（合作店）的店牌标志、店容店貌、内部装修布局、商业设施等方面进行统一规范。

一、标准色

“金象”的总体设计色彩采用《金象大药房企业视觉识别系统规范手册》中的标准色（即“金象”蓝、“金象”白为主色，“金象”绿、“金象”黄为辅助色或搭配色）。表达自然、健康、朝气、活力和富有生命力，象征“金象”以服务民众、精益求精、追求卓越、永无止境为目标。

二、店牌标志

“金象”总店的店牌标志采用《金象大药房企业视觉识别系统规范手册》的统一店标（徽标），即卡通图形的金象托起装有救世良药的宝葫芦呈给世人的图案，并配中文标准字（计算机行

楷书)、中英文基本组合等,以简洁、明快的图案、字母组合形成强烈的视觉冲击力,表现“金象”企业对内凝聚员工士气,对外服务、造福大众的经营理念和企业精神。

三、店容店貌

1. 店铺室外色彩采用“金象”蓝与“金象”白构成的标准色,字体采用标准字,以企业标识和标准字的组合置于大门上方横眉,如建筑门面有立柱则以标准色(“金象”蓝)之板材全包。门头材质采用电脑切割即时贴辅以铝塑板材。

2. 室内色彩以“金象”蓝、“金象”白的搭配为主,注意灯光的照度,给顾客以和谐、明快的感受;地面以水磨石或其他材质铺装,注意与整体室内色彩的搭配。

3. 商业设施:收银台、咨询台以及开放式货架以标准色(“金象”蓝、“金象”白)为主,柜台、展柜亦保持相同风格。

4. 室内色搭配:用两种标准 POP 小旗(参见《金象大药房企业视觉识别系统规范手册》)横悬于店堂内以活跃气氛;同时用标准色(“金象”蓝、“金象”白)制成的商品分类标牌悬垂于货架上方,在货架顶部用标准色使用有机材质制成的商品细分类标牌嵌在两货架中央顶部。

四、装修与布局

“金象大药房”装修水准采用中等偏上水平,主要考虑为顾客提供一个敞亮、整洁、通畅的购物环境。夏季要考虑通风、降温措施,冬季要考虑采暖。具体商业设计的布局根据每一分店的面积、建筑格局、经营大类、品种及管理上的要求,参照《金象大药房企业视觉识别系统规范手册》由总店有关部门提出具体设计意见。

五、员工服装(制服、工作服、运动服)的式样与色彩

员工服装色彩与式样执行《金象大药房企业视觉识别系统规范手册》中所提出的标准。

主要参考书目

1. 黄国雄、曹厚昌编著：《现代商学通论》（修订版），人民日报出版社 1997 年 7 月版。
2. 梁小民主编：《现代商品流通论》，中国物资出版社 1998 年 11 月版。
3. 徐淳厚著：《新世纪干部书库·市场经济与流通》，科学出版社、法律出版社 1999 年 7 月版。
4. 苏志平主编：《中国商业发展报告 1997》，中国财政经济出版社 1997 年 10 月版。
5. 余兴发、陈信康主编：《中国商业变革与创新》，上海财经大学出版社 1997 年 3 月版。
6. 李毕万、姚晓娜主编：《派力营销思想库 51·百货店营销》，企业管理出版社 1999 年 7 月版。
7. 陈华强编著：《21 世纪主导商业模式·连锁经营》，中国工人出版社 2000 年 11 月版。
8. 王霖编著：《21 世纪主导商业模式·特许经营》，中国工人出版社 2000 年 11 月版。
9. 胡屹编著：《策划学全书》，中国社会出版社 1999 年 6 月版。
10. 舒咏平著：《实用策划学》，中国商业出版社 1996 年 6 月版。
11. 王力著：《恩波智业——敢对自己说我》，北京大学出版社 1995 年版。